

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurence společnosti v oblasti telekomunikačních služeb
The Competitive Analysis of Company in the Field of Telecommunication Services

Student: Bc. Jana Hýblová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Vřesina 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Hýblová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza konkurence společnosti v oblasti telekomunikačních služeb**
Competitive Analysis of Company in the Field of Telecommunication Services
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska analýzy konkurence společnosti
3. Analýza konkurence společnosti v oblasti telekomunikačních služeb
4. Návrhy a doporučení
5. Shrnutí a závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.


RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**


Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

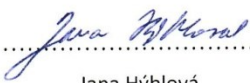




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením Ing. Marcely Papalové, Ph.D. s využitím uvedené literatury.

Ve Vřesině u Hlučína 19. 4. 2017

.....

Jana Hýblová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti PODA za poskytnutí podkladů potřebných k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Teoreticko-metodologická východiska analýzy konkurence společnosti	5
2.1 Základní pojmy	5
2.2 Analýza konkurence	7
2.2.1 Identifikace současných a potenciálních konkurentů	8
2.2.2 Sestavení konkurenčního profilu	8
2.2.3 Cíl v oblasti tržního podílu	9
2.2.4 Strategický záměr	9
2.2.5 Analýza současné strategie každého z konkurentů	9
2.2.6 Vliv okolního prostředí na hlavní konkurenty	9
2.3 Analýza okolí	10
2.4 Analýza makrookolí	11
2.4.1 PEST analýza	11
2.5 Analýza mikrookolí	13
2.6 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	14
2.6.1 Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie	15
2.6.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	15
2.7 Finanční analýza	17
2.7.1 Základní systémové charakteristiky finanční analýzy	18
2.7.2 Informační zdroje finanční analýzy	19
2.7.3 Metody finanční analýzy	20
2.7.4 Analýza poměrových ukazatelů	21
2.7.4.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)	21
2.7.4.2 Ukazatele likvidity	24
2.7.4.3 Ukazatele aktivity	24
2.7.4.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti	26
2.8 SWOT analýza	27
3. Analýza konkurence společnosti v oblasti telekomunikačních služeb	31
3.1 Základní charakteristika společnosti PODA	31
3.1.1 Základní údaje podniku	31

3.1.2	Předmět podnikání.....	32
3.1.3	Představení společnosti	32
3.2	Představení konkurence.....	34
3.2.1	Základní charakteristika společnosti SMART Comp a.s.	34
3.2.1.1	Základní údaje podniku	34
3.2.1.2	Předmět podnikání.....	35
3.2.2	Základní charakteristika společnosti UPC Česká republika s.r.o.....	36
3.2.2.1	Základní údaje podniku	36
3.2.2.2	Předmět podnikání.....	37
3.2.3	Základní charakteristika společnosti O2 Czech Republic a.s.	37
3.2.3.1	Základní údaje podniku	37
3.2.3.2	Předmět podnikání.....	38
3.3	PEST analýza společnosti PODA a.s	39
3.3.1	Politicko-legislativní (právní) faktory:.....	39
3.3.2	Ekonomické faktory	44
3.3.3	Sociokulturní faktory.....	48
3.3.4	Technologické vlivy	54
3.4	Finanční analýza.....	56
3.4.1.1	Ukazatele rentability (výnosnosti)	56
3.4.1.2	Ukazatele likvidity	61
3.4.1.3	Ukazatele aktivity.....	63
3.4.1.4	Ukazatele finanční stability a zadluženosti	68
4.	Návrhy a doporučení	71
5.	Závěr.....	75
	Seznam grafů.....	80
	Seznam obrázků	81
	Seznam tabulek	82
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Existence člověka je od prvopočátku doprovázená potřebou komunikace. Původní osobní forma komunikace se v průběhu času vyvíjela až do dnešní podoby, kdy již nad tou osobní převažuje forma elektronická.

První dálkovou komunikací byla Morseová abeceda. Větší ohlas u populace získali až klasická pevná linka, internetové služby a digitální televize, které byly následně doplněny o mobilní telefon. První počítač zabíral prostorově celou místnost o velikosti 15 x 9 m. První mobilní telefony byly používány pouze pro vojenské účely. Nosily se jako batoh na zádech. Evoluce přispěla nejen ke zmenšení jejich velikostí, ale k rozvoji funkcí, které přístroje dnes zvládají.

Závislost na elektronických komunikacích neustále roste. Připojení k internetu je důležité nejen pro pracovní účely, ale i pro osobní život. Prostřednictvím sítí je člověk více informován o veškerém dění ve světě, umožňují hledání známých a navazování nových vztahů. Položte si sami otázku: „Dokážete existovat bez internetu či telefonu?“ S největší pravděpodobností odpovíte, že ne.

Dnešní podnikatelské prostředí je doprovázeno neustále se zvyšujícím konkurenčním tlakem. Právě konkurence je velkým hnacím pohonem všech firem. Tržní prostředí je velmi tvrdé a žádná chyba není odpuštěna. Důležitost v konkurenčním boji by měla být kladena na znalost svých konkurentů a okolí podniku.

Proto je cílem této diplomové práce **analýza konkurence společnosti v telekomunikačních službách**. Pozornost bude zaměřena na zjištění faktorů, které mají největší vliv na vnější prostředí společnosti. Následně bude představena nejbližší konkurence, analyzováno finanční zdraví analyzované společnosti i jejich konkurentů a sestavena SWOT analýza analyzované společnosti. Analýza bude aplikována na základě teoretických východisek. Všechny vymezené faktory budou řádně okomentovány, aby bylo zřejmé, jaký mají vliv na budoucí vývoj společnosti ve vztahu s nejbližší konkurencí.

Práce je složena z čtyř kapitol a závěru dle zadání. Druhá kapitola je složena z teoreticko-metodologické části analýzy konkurence. Třetí kapitola je zaměřena na představení společnosti PODA od její historie po současnost včetně předmětu podnikání, stručného představení jejich nejbližších konkurentů, aplikaci teoretických znalostí analýzy konkurence vnějšího i vnitřního prostředí a zhodnocení výsledků aplikační části s konstatováním jak si společnost

PODA stojí v tomto konkurenčním prostředí. Čtvrtá kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení, které by měly být podkladem pro upevnění pozice na trhu a další rozvoj společnosti. Poslední kapitola je věnována závěru práce a shrnutí nejvýznamnějších poznatků.

2. Teoreticko-metodologická východiska analýzy konkurence společnosti

Oblast analýzy konkurence je vysvětlována terminologií různých pojmů, které jsou základem pro pochopení této problematiky. V odborné literatuře existuje řada různých definic, které jsou popsány mnoha autory. Jednotlivými definicemi budou základní pojmy v této kapitole objasněny.

2.1 Základní pojmy

V této kapitole budou objasněny základní pojmy, které jsou úzce spjaty s problematikou analýzy konkurence.

Služba

Základním upřesněním služeb, které podstatně ovlivňuje jejich řízení, je jejich nemateriální povaha. Následkem této povahy plynou další podstatné znaky, kterými jsou např. nemožnost jejich skladování, balení a dopravy, určování hodnoty pomocí kvality, nesnadná standardizace apod. Službu není možné oddělit od osoby, která jí poskytuje, což je dalším ústředním specifikem služeb (Veber, Srpová, 2012).

Dle Kotler (2007) a Vašítková (2008) se mezi nejobvyklejší charakteristiky služeb řadí nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a vlastnictví (absence vlastnictví) (Vašítková, 2014).

Vzhledem k složitosti řízení služeb neexistuje v odborné literatuře jednotné vymezení pojmu „služba“. Služby jsou zařazeny do terciárního sektoru a jsou významnou součástí národního hospodářství většiny zemí. V Evropské unii se setkáváme převážně s výčtem činností, které do služeb nepatří. Z právního hlediska je možno definovat službu na základě dohody o provedení prací a výkonu mezi účastníky smlouvy, kterými jsou poskytovatel a příjemce dané služby. Z ekonomického hlediska je výčet zaměřen na klasifikaci dle ekonomických činností CZ-NACE.

Služby nacházíme v sektoru veřejném i v sektoru komerčním. Poskytovatelem elementárních (primárních) služeb je obvykle stát. Čím více je společnost zaměřena svobodomyšlně, tím více služeb přechází na soukromý sektor (Veber, Srpová, 2012).

Veřejná služba je obecně jakákoliv služba poskytnuta občanovi, vykonávaná státními zaměstnanci, kteří vykonávají odborné zajišťování veřejných úkolů. Státní zaměstnanci jsou placeni z veřejných prostředků. Patří zde obrana a bezpečnost, vzdělávání, tělovýchova a sport, sociální péče, zdravotnictví, soudnictví a vězeňská služba, věda, výzkum a kultura atd.

Mezi služby poskytované komerčně patří energie, stavebnictví, maloobchod, velkoobchod, pohostinské služby, doprava, poštovní a kurýrní služby, telekomunikace, finance a pojišťovnictví, reality, rekreační, kulturní a sportovní činnosti a další.

Specifika služeb - základním upřesněním služeb, které podstatně ovlivňuje jejich řízení, je jejich nemateriální charakter. Z této povahy plynou další podstatné rysy, kterými jsou např. nemožnost jejich skladování, balení a dopravy, nesnadná standardizace, určování hodnoty pomocí kvality apod. Významným specifikem je určitě neoddělitelnost služby od osoby, kterou je poskytována (Veber, Srpová, 2012).

Konkurence

Konkurenci definují všechny nynější nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl kupující projevit zájem (Jakubíková, 2008).

Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost vyjadřuje schopnost podniku být úspěšnější než konkurenti. Podnik poskytuje výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti díky konkurenčním výhodám (Jakubíková, 2008).

Konkurenční výhoda

Jedná se o schopnost podniku nabídnout ojedinělou hodnotu, která se odlišuje od nabídky konkurenčních podniků na daném trhu. Podnik je schopen vykonávat jednu či více činností lépe než její konkurenti (Jakubíková, 2008).

Strategické řízení firmy

Jedná se o proces dynamického charakteru, při němž dochází k tvorbě a implementaci rozvojových plánů, které mají podstatný význam pro vývoj firmy. Skládá se z aktivit zaměřených na udržení dlouhodobého souladu mezi dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a posláním firmy. Dále je kladen důraz na udržování souladu mezi podnikem a prostředím, v němž se podnik pohybuje, vymezením vize, mise, podnikových cílů a dalších. Strategickým řízením se zabývá vrcholový management. Jedním z úkolů strategického řízení je konat závažná strategická rozhodnutí. Nejpodstatnějšími z nich jsou například rozhodnutí o směru podnikání, vytýčení cílů, formulace a implementace strategie, tvorba motivačního programu a firemní kultury, rozhodování o alokaci zdrojů a mnoho dalších (Jakubíková, 2008).

2.2 Analýza konkurence

Podstatnou součástí strategie podniku je analýza konkurence. Ze vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z uskutečnění strategie podniku vychází dané konkurenční postavení, které na trhu zaujímá každý podnik. Úspěšnost podniku není podložena jen zaměřením se na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Důležitost musí být kladena na vyhodnocení postavení konkurentů na trhu, čímž se může podnik vyhnout možným hrozbám. Nezbytností je snaha o vytvoření konkurenčních výhod, které k úspěšnosti podniku vedou (Jakubíková, 2008).

Cílem je získat odpovědi na otázky, které se týkají konkurence, vyjadřující možnou hrozbu pro podnik. Podnik by se měl zaměřit na reklamní strategii, distribuci výrobků konkurenty, a zda konkurenční podniky uvádějí na trh nové výrobky nebo služby. Touto analýzou se podnik snaží vylepšit svou vlastní strategii, analyzovat své chování na trhu a tím následně dosahovat zisku, vyššího podílu na trhu, zvyšovat kvalitu nebo získávat jedinečnost v produkci. Zásadní význam zde mají údaje o tržbách, podíl na trhu, velikost dosaženého zisku, využití výrobní kapacity a mnoho dalších finančních charakteristik (Jakubíková, 2008).

Formulace strategie vlastního podniku není možná, pokud nejsou získány alespoň základní informace o nejbližších konkurentech. Klíčovým bodem ke stanovení vlastní pozice je znalost postavení největších konkurentů. Aktivita jednoho podniku může mít dopad či vliv na aktivitu a protitahy konkurence. Pokud podnik nepočítá s těmito fakty, nezvažoval by možné důsledky, může ohrozit svou vlastní životnost (Sedláčková, Buchta, 2006).

Důležitými kroky analýzy konkurence jsou vytýčení stávajících a potenciálních konkurentů, analýza budoucích cílů a představ o vlastním podniku i konkurentech a celém odvětví,

identifikovat nákladové postavení a jaký je uplatňován styl konkurenční strategie. Dále je důležité specifikovat nejbližší konkurenty a vytýčit jejich konkurenční výhody. Srovnání jednotlivých specifikací nejbližších konkurentů je prostředkem pro předvídání jejich pravděpodobných reakcí.

Konkurenční analýza je důležitá nejen pro formulování obchodní strategie, ale také pro korporátní finance, marketing, bezpečnostní analýzy a mnoho dalších oblastí podnikání. Konkurenční strategie zkoumá způsob, jakým může podnik účinněji soutěžit o posílení své pozice na trhu. Jakákoli zvolená strategie musí být v souladu se stanovenými pravidly hry pro společensky žádoucí soutěžní chování, která jsou stanovena etickými standardy a veřejnou politikou (Porter, 1998).

2.2.1 Identifikace současných a potenciálních konkurentů

Podnik nemůže být lepší, dokud si nezačne uvědomovat, co je v nabídce jeho vlastní konkurence. Tato část je zaměřena na získání odpovědi na otázky jako např. „Jak konkurenti definují své poslání na trhu? Jaká je srovnatelnost a zastupitelnost výrobků? Jak jsou ostatní podniky svázány s odvětvím?“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 65)

Identifikaci konkurentů provází značné množství pochybení a omylů. Častými je převážně nedostatečné věnování pozornosti potenciální konkurenci nebo přeceňování stávajících konkurentů. Podniky často podceňují malé konkurenční podniky, které nepovažují za výraznou hrozbu. Hrozbou mohou být také zahraniční konkurenti, kterým je zapotřebí věnovat alespoň částečnou pozornost. Za chybné rozhodnutí je považován předpoklad, že se konkurence bude i nadále stejně chovat, jako doposud. Situace na trhu se mění, čímž vznikají nové situace a podmínky na trhu, kterým je zapotřebí se přizpůsobit. Signály směřující ke změnám, které vysílá konkurence, by měly být brány v potaz. Častým pochybením bývá přeceňování významu finančních zdrojů konkurence a tržní pozice a přehlížení aktiv, které nemají finanční charakter (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.2 Sestavení konkurenčního profilu

Stanovení konkurenčního profilu, který je směřován na odhalení strategických cílů, styl strategie a charakteristických předpokladů je podstatnou částí analýzy konkurence. Dochází

k vyhodnocení výhod a nevýhod konkurenčních výrobků či služeb. Pozornost je věnována také nákladovému postavení (Sedláčková, Buchta, 2006).

Další možností je zaměření se na informace, které jsou obvykle dostupné a potřebují další čas k prozkoumání. Můžou to být právě patenty, registrované značky, typy výrobků a jejich kvalita, rozsah nabízených služeb, typy využívaných způsobů distribuce, tržní podíly, regionální zastoupení, způsoby rozhodování manažerů, finanční ukazatele a další (Fotr, 2012).

2.2.3 Cíl v oblasti tržního podílu

Příkladem jednoho z mnoha druhů cílů může být např. agresivní expanze na úkor konkurence. Mezi další cíle patří snaha udržet stávající podíl nebo snižování tržního podílu, jehož cílem je dosáhnout krátkodobé maximalizace zisku, což může být předzvěstí odchodu podniku z trhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.4 Strategický záměr

Mezi základní charakteristiky strategického záměru patří snaha stát se dominantním lídrem, být lepší než konkrétní konkurent, udržet si pozici podniku, snaha získat lepší pozici nebo dokonce i jen přežít a dále také ústup do obranné pozice, která je za pomoci daných zdrojů udržitelná.

2.2.5 Analýza současné strategie každého z konkurentů

V této fázi dochází ke specifikaci zdrojů, schopností a strategických výhod konkurentů. Podstatné je uvědomění si silných a slabých stránek, které se vztahují k samotným výrobkům či službám a jednotlivým částem marketingu, distribuce, efektivnosti, organizaci výroby a řízení. V neposlední řadě je zapotřebí věnovat pozornost finanční oblasti, která je hodnocena prostřednictvím finančních ukazatelů (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2.6 Vliv okolního prostředí na hlavní konkurenty

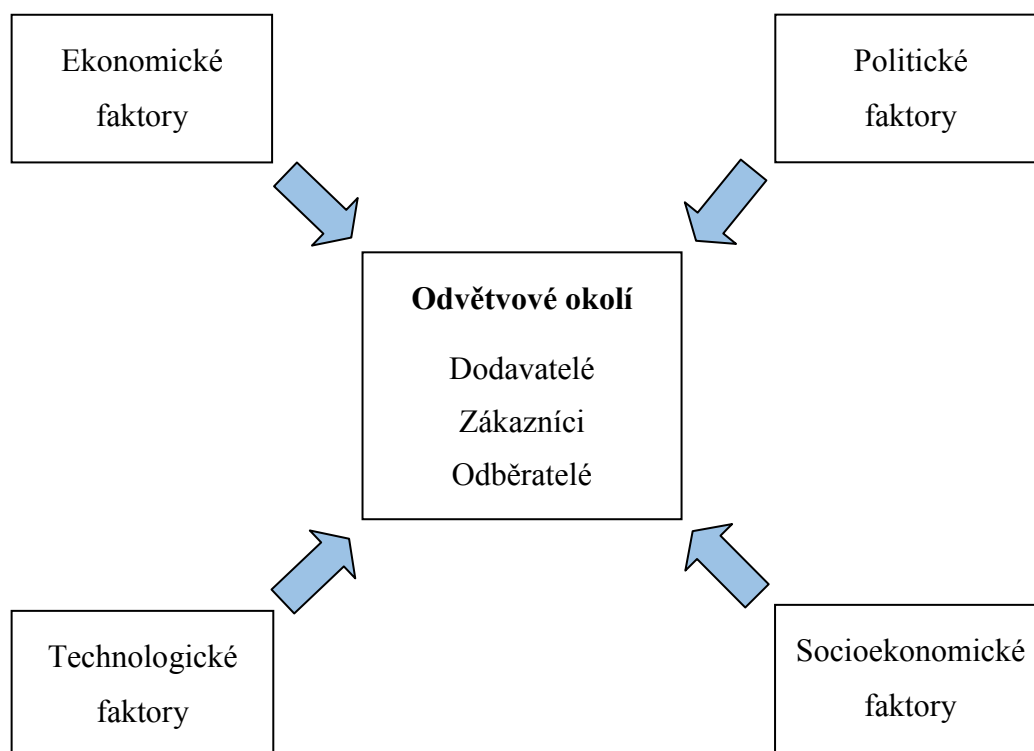
Konkurenti mohou být analyzováni s ohledem na vliv hlavních trendů prostředí a konkurenčních sil.

2.3 Analýza okolí

Důraz je kladen na faktory ovlivňující okolí podniku, které mají vliv na strategické postavení podniku. Analýza je zaměřena na vliv trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí, interakční vazby a souvislosti viz. Obr. 2.1.

Analýza okolí může být rozsáhlá. Objem informací je závislý na možnostech konkrétního podniku. Získávání informací je zdoluhavý a náročný proces, který vyžaduje další zdroje, ať už finanční v případě provedení analýzy prostřednictvím outsourcingu a personální v rámci uskutečnění analýzy vlastními zaměstnanci. Nezbytností je, aby na analýzu minulého a současného stavu navázala analýza budoucího vývoje (prognóza). Průzkum je zaměřen na všeobecné vnější faktory, které měly vliv na minulé a současné chování a postavení podniku. Předpokladem těchto faktorů je, že budou mít podstatný význam i pro budoucí vývoj. Pozornost je věnována i novým zatím nepoznaným faktorům. Nezbytností je globalizace systémových přístupů ve všech směrech (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. 2.1 Okolí podniku



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006), vlastní zpracování

Analýza okolí podniku a prognózy jeho vývoje je podstatným východiskem pro proces stanovení strategických cílů podniků a jeho strategie. Podnikový strategický prostor je vymezen okolím podniku, který je pro podnik pomyslnou hranicí. Okolí podniku však otevírá prostor pro nové strategické příležitosti. Množství faktorů, kterých na podnik z venku působí, je velký počet. Vybrat relevantní faktory, které na vývoj podniku mají podstatný vliv, je velmi složitý proces. Každý faktor má totiž jinou váhu, rozsah i důležitost a vzájemnou souvislost, což se v průběhu času může měnit nebo vytvářet zcela nové faktory. Okolí podniku je složeno z vnějších prvků, jako např. státní orgány, finanční instituce, legislativa, dodavatele, konkurence, zákazníci a jednotlivci, kteří jsou také významnými činiteli. Vývoj okolí podniku je velice proměnlivý a frekvence změn se značně urychlují. Úspěšnými v takovém okolí mohou být pouze podniky, které jsou schopny pružně reagovat na změny a jsou schopny se s nimi vypořádat (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4 Analýza makrookolí

Podnik se pohybuje v ekonomické, politické, sociální a technologické sféře, což jako celek představuje makrookolí. Efektivnost podniku může být výrazně ovlivněna politickou stabilitou, mírou inflace, omezením dovozu, demografickým pohybem populace nebo revolucí technologických inovací. Makrookolí je složeno z vlivů a podmínek, které vznikají mimo podnik. Podnik nemá možnost aktivně stav makrookolí ovlivňovat. Svým rozhodováním však může aktivně reagovat a připravovat se na různé alternativy, čímž má možnost ovlivnit nebo zcela změnit směr svého vývoje (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Mezi klíčové součásti makrookolí patří faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Počáteční písmena čtyř základních skupin tvoří název této analýzy. Důležitost dílčích faktorů se může lišit pro různá odvětví, podniky a situace (Sedláčková, Buchta, 2006).

Faktory se v čase mění, a proto se v důsledku těchto změn odhaduje, do jaké míry se zvyšuje či snižuje jejich důležitost. Následující výčet poskytne přehled několika typických faktorů jednotlivých skupin, které se v rámci PEST analýzy zkoumají:

a) Politicko-legislativní (právní) faktory: jsou pravidla hry určující směr činností podniků. Jsou jimi instituce a zákony. Mezi politické faktory patří především typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, stupeň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky včetně jejich trendů a pravděpodobnost změn v politické sféře. Právní (legislativní) předpis je soubor obecně závazných právních norem, které tvoří právní řád a jsou projevem výkonu veřejné moci, která právo tvoří nebo aplikuje. Patří zde zákony a nařízení. Vybrané politicko-legislativní faktory:

- zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony),
- politická stabilita,
- daňová politika,
- regulace zahraničního obchodu,
- pracovní právo,
- ochrana spotřebitele,
- ochrana životního prostředí a další.

b) Ekonomické faktory: mohou být v průběhu času proměnlivé nebo stabilní. Proměnlivým faktorem mohou být fáze ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopná poptávka a v neposlední řadě hospodářská politika aktuální vlády. Relativně stabilním faktorem se dá považovat charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená), úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky, disponibilní zdroje ekonomiky a další. Příklady ekonomických faktorů pro PEST analýzu:

- trendy hrubého domácího produktu,
- hospodářské cykly,
- míra inflace,
- úrokové míry,
- devizové kurzy,
- kupní síla,
- míra nezaměstnanosti,
- průměrná a minimální mzda,
- vývoj cen energií a další.

c) Sociokulturní faktory: reprezentujícím faktorem je jednoznačně demografie neboli statistika obyvatelstva (soubor osob žijících ve stejné oblasti – obci, městu, kraji, stá-

tu). Změna stavu počtu obyvatel (pohyb obyvatelstva), nastává přirozeně (narozením, úmrtím), mechanicky (stěhování) a sociálně (změna struktury obyvatelstva). Demografická analýza bývá následně zaměřena na další pojmy a to např. populace, věk, index stárí, porodnost, úmrtnost, migrace, četnost pohlaví a další. Demografie není jediný sociokulturní faktor, který může výrazně ovlivňovat okolí podniku. Podstatné faktory mohou být tedy shrnuty do následujícího výčtu:

- demografický vývoj,
- mobilita pracovní síly,
- změny životního stylu,
- úroveň vzdělání,
- přístup k práci a volnému času.

d) Technologické vlivy: dá se říci, že se jedná o využití vědy a techniky v činnosti podniku.

- vládní podpora vědy a výzkumu,
- nové objevy, trendy v inovacích produktů,
- celkový stav technologie,
- změny technologie, trendy ve vývoji technologie,
- rychlost zastarávání a další (Dvořáček, Slunčík, 2012).

2.5 Analýza mikrookolí

Analýza konkurenčních sil v mikrookolí je úkolem manažerů. Cílem je odhalení příležitostí, jichž je ve strategii podniku třeba využít a hrozeb podniku, jejichž záporný vliv je zapotřebí eliminovat. Pomocníkem manažerů pro uskutečnění této analýzy je tzv. model pěti sil, který vyvinul E. Porter z Harvard School of Business Administration (Dedouchová, 2001).

Model pěti sil je v podstatě nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí. Model má umožnit jasné pochopení sil, které působí v tomto prostředí. Cílem je identifikace, které ze sil mají pro podnik největší význam s ohledem na jeho budoucí rozvoj a které mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu. Přáním každého podniku je dosažení úspěchu. Nezbytností pro dosažení úspěchu je rozpoznání nejvlivnějších sil, vyrovnání se s nimi, reagování na ně, a v případě možnosti změna jejich vlivu ve vlastní prospěch. Konkurenční síly jsou členěny následovně:

- Konkurenční síla plynoucí z rivality mezi stávajícími podniky, tzv. konkurenty. Tato konkurenční síla je ovlivněna jejich strategickými tahy a protitahy, které směřují k dosažení konkurenční výhody.
- Konkurenční síla plynoucí jako hrozba vstupu dalších konkurentů na trh.
- Konkurenční síla plynoucí z hrozby vstupu nových substitučních výrobků podniků z jiných odvětví.
- Konkurenční síla plynoucí z vyjednání pozic dodavatelů hlavních vstupů.
- Konkurenční síla plynoucí z vyjednávací pozice kupujících (Sedláčková, Buchta, 2006).

V tomto modelu může silná konkurence ztvárnit hrozbu, protože snižuje možnost dosažení vyššího zisk daného podniku. Slabá konkurence může být brána jako příležitost, protože dává podniku možnost k dosažení vyšších zisků. Definované konkurenční síly mají vliv jak na vývoj podniku, tak i na vývoj mikrookolí a postupem času se mohou měnit. Jakmile se vyskytnou příležitosti a hrozby, je úkolem strategických manažerů rozpoznat a formulovat tak odpovídající strategie (Dedouchová, 2001).

2.6 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Každá strategie podniku spěje k dosažení rovnováhy zdrojů a schopností s příležitostmi v daném vnějším okolí. Prozatím bylo zaměření směřováno na vnější okolí jako zdroj potenciálních příležitostí, hrozeb a dopad jejich vlivů. Pozornost bude nyní zaměřena na vnitřní situaci podniku, přesněji řečeno jeho vnitřních zdrojů a schopností. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je podstatnou částí strategické analýzy. Poskytuje výchozí podklad pro budování, případně udržení dané konkurenční výhody. Dříve byla pozornost směřována na vnější okolí podniku a konkurenční postavení podniku ve vztahu k vlastním konkurentům. Pracemi Portera a analytickými postupy poradenských společností byla osmdesátá léta poznamenána. Orientovaly se převážně na vliv struktury odvětví a význam konkurenční pozice podniku na výnosnost. Analýza vnitřní situace zůstávala v pozadí. Většinou byla zvažována až v průběhu implementační fáze přijaté strategie. Kontrast je shledán v současném pohledu na vnitřní zdroje, které jsou nyní považovány společně se schopnostmi za podstatný prvek při tvorbě strategie. Do centra pozornosti se úloha zdrojů podniku, jakožto podstatného východiska pro definici strategie dostala v 90. letech. Vzhledem k tomuto trendu je analýza zdrojů a schopností nedílnou součástí strategické analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6.1 Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je diagnózou, auditem nebo zhodnocením výchozí situace daného podniku. Umožňuje specifikovat vnitřní zdroje a schopnosti a zároveň stanovit odhad budoucího vývoje. Hlavním úkolem je identifikace strategicky podstatných zdrojů a schopností a dále předností, které jsou zdroji konkurenčních výhod. Nezbytností je specifikovat klíčové zdroje, které jsou v daném podniku k dispozici nebo které je nutné zajistit. Následně jsou posouzeny ve vztahu ke konkurenci, která se pro podnik jeví jako nejsilnější a vylíčením charakteru těchto specifických předností ve spojení s předpokládaným vývojem vnějšího okolí (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Vyšší úroveň výnosnosti podniku je často vychází ze dvou hlavních zdrojů. Prvním je provozování činnosti v atraktivním odvětví a druhým je získání konkurenční výhody. Průběh analýzy zdrojů je uskutečněn ve dvou úrovních agregace. Primárními složkami analýzy jsou individuální zdroje podniku. Druhou úroveň analýzy představuje hodnocení, jak zdroje přispívají k tvorbě konkurenční výhody. Klasifikace stavu zdrojů podniku může být neobyčejně náročná. V účetnictví neexistuje žádný dokument, který by zahrnoval hodnocení zdrojů. Rozvaha je jen přehledem majetku podniku a zdrojů krytí (financování) tohoto majetku v peněžním vyjádření. Klasifikace základních druhů zdrojů je zařazena zpravidla do čtyř hlavních skupin:

- 1) **Hmotné zdroje** – typickým příkladem hmotných zdrojů jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy, stavby, haly, dopravní prostředky a další. Základními specifiky je počet, rozloha, kapacita či spotřeba. Pro budování konkurenční výhody a dobrého výchozího postavení podniku je nezbytné znát i další vlastnosti hmotných zdrojů jako je např. stáří, technický stav (což je předpokladem náročnosti na údržbu nebo spolehlivosti potenciální výroby), umístění podniku v blízkosti zdrojů surovin či zákazníků (nízké dopravní náklady, což je charakteristické pro strategii nízkých nákladů či rozvoje trhu), pružné výrobní systémy apod. Například pružné výrobní systémy mohou být pro značné množství konkurentů těžko imitovatelné. Pokud podnik disponuje těmito systémy, podnik produkuje výrobky vysoké kvality s vysokou spolehlivostí, a

to při vysoké míře flexibility, což umožňuje pružné reagování na individuální požadavky jeho zákazníků.

- 2) **Lidské zdroje** – mezi hlavní specifika jsou zařazeny počet a struktura dle kvalifikace. Tyto charakteristiky je vhodné doplnit o údaje o motivaci nebo adaptabilitě. Při této analýze je kladena řada otázek. Konkurenční výhodu daného podniku může představovat např. zaměstnávání vysoce kvalifikovaných manažerů, pracovníků vývoje a výzkumu nebo vysoce výkonných obchodních zástupců.
- 3) **Finanční zdroje** – nejznámější charakteristikou finančních zdrojů je určité dělení na vlastní a cizí zdroje. Finanční zdroje ovlivňují nejen finanční strukturu, ale i stabilitu podniku. Analýza finančních zdrojů je složena ze široké škály aspektů od získání kapitálu, míry zadluženosti, nákladů na kapitál, salda závazků až po vztah s dlužníky a věřiteli. Hlavním úkolem je definovat nezbytné zdroje, které jsou k dispozici většině konkurentů a které zdroje mohou být pro podnik potenciálním zdrojem konkurenční výhody. Příkladem takové konkurenční výhody může být např., pokud je jedním z vlastníků nebo dokonce jedním vlastníkem banka. Konkurenční výhoda tohoto podniku spočívá v přístupu ke kapitálu.
- 4) **Nehmotné zdroje** – nejpodstatnějšími prvky této skupiny jsou z oblasti technologie (patenty, licence, know-how atd.) a dále z oblasti obsahující pověst podniku, značku, ochrannou známku atd. Podstatnými ukazateli jsou výnosy z patentů a licencí, počet a účel patentů, podíl pracovníků ve z oblasti výzkumu a vývoje na celkovém počtu zaměstnanců atd. Při analýze zdrojů je chybou vynechání či věnování nedostatečné pozornosti důležitosti nehmotných zdrojů. Eminentní podíl na hodnotě fixních aktiv může dosáhnout právě hodnota nehmotného majetku. Řada podniků buduje svou konkurenční výhodu na vlastnictví specifickém patentu či ochranné známce, jako např. Becherovka, Coca Cola a další. Společnosti poskytující poradenské činnosti mohou budovat svou konkurenční výhodu výhradně na nehmotných zdrojích. Těmito zdroji mohou být např. schopnosti zaměstnanců, znalostní databáze atd.

Počáteční bod pro posouzení strategické schopnosti podniku je analýza zdrojů. Cílem je strategické posouzení potenciálu podstaty zdrojů podniku. Převážně rozsah dosažitelných

existujících zdrojů, jejich kvalitu a převážně míru jejich unikátnosti, jedinečnosti, čímž se pro konkurenty stávají nedosažitelnými, respektive není možnost jejich imitace. Podstatou analýzy zdrojů je uvědomění si, že podniky nejsou jen soubor budov, strojů, finančních prostředků a lidí. Tyto zdroje dosahují hodnoty, pokud jsou organizovány do systému, umožňujících výrobu určitého výrobku tak, že výrobek po celém procesu získá hodnotu, kterou ocení zákazník. Lze tedy konstatovat, že větší důležitost než samotné zdroje, mají činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji.

Zpracování jednoduchého seznamu zdrojů by bylo neefektivní. Zájem musí být směřován na využití zdrojů, existenci vazeb a seskupení do určitých systémů. Problematika využití zdrojů je propojena vazbami nejen mezi jednotlivými činnostmi, ale zároveň i mezi vztahy se zákazníky, dodavateli, věřiteli apod. Podstatné je, aby byly jednotlivé činnosti a zdroje doplňovány, aby vytvářely pozitivní synergické efekty. Úroveň vztahů je pak závislá na schopnosti podniku využití existujících zdrojů (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.7 Finanční analýza

Zdravé fungování je v konkurenčním prostředí umožněno jen firmám, které perfektně ovládají nejen stránku podnikatelské činnosti týkající se obchodu (smyslem existence všech firem je bezesporu odbyt výrobků a služeb), ale také finanční stránku, která představuje velmi podstatnou roli. Schopný účetní je pak považován za poklad podniku, protože právě účetnictví vypovídá ledacos o firmě uvnitř, tak i zvenčí. Účetnictví je složeno z celé řady informací. Tyto informace přebírají další ekonomické subjekty a ty je na základě různých analytických postupů dále zpracovávají.

Finanční analýza je považována za hodnocení finančního zdraví podniku. Existuje celá řada metod, jak finanční zdraví podniku hodnotit. Ukazatele finanční analýzy jsou velice často součástí hodnocení podniku při snaze o získání bankovních úvěrů nebo jiných cizích finančních zdrojů pro zajištění existence firmy. Zajímavost finanční analýzy je v tom, že umožňuje vlastní náhled na každou situaci, která v podnikovém hospodaření může nastat. Každé stanovisko může být správné, nezbytností však je, aby bylo podloženo korektním argumentem. Důležitost by měla být kladena na pochopení vzájemných vztahů, aby mohly být dále kvalitně využity. Je známo mnoho způsobů využití finanční analýzy. Jedním z nich je použití jejich výsledků pro zpracování finančního plánování a rozhodování o financování dal-

ších projektů. Finanční plánování je v tržním hospodářství podstatnou součástí efektivního řízení firmy (Růčková, 2015).

2.7.1 Základní systémové charakteristiky finanční analýzy

Základní cíle a úlohy finanční analýzy

Obečným cílem finanční analýzy je převážně považováno posouzení finančního zdraví podniku, jak již bylo zmíněno. Finanční zdraví podniku má podobu známého logického průniku rentability a likvidity.

$$\text{Finanční zdraví} = \text{rentabilita} + \text{likvidita}$$

Toto vymezení je doplňováno z důvodu systémové neudržitelnosti definováním dalších, alternativních nebo doplňujících cílů ve formě:

- zjišťování silných a slabých stránek podniku,
- rozbor finanční situace probíhá nejčastěji v podniku, ale je aplikována i na odvětví respektive stát,
- identifikace finanční krize podniku. Situace, kdy má podnik problémy s likviditou v takové míře, kdy je řešitelná pouze výraznými změnami, a to v jednotlivých činnostech, nebo ve zvoleném způsobu financování podniku.

Úloha finanční analýzy spočívá v obnově, případně zlepšení výkonnosti podniku. Nově je orientována především na maximalizaci informační výtěžnosti dostupných informačních základů, včetně generování jinak nedostupných dat. Další úlohou je fungování jako diagnostický doplněk finančního řízení.

Uživatelé finanční analýzy

Potenciálními či skutečnými uživateli výstupu finanční analýzy je neohraničená množina uživatelů. Pravidelně jsou v ostatních zdrojích uváděni převážně dva hlavní uživatelé, a to podnik sám o sobě a konkurenti daného podniku:

- a) **vlastní podnik** – vypadá to, jako samozřejmost. Podnikatelská praxe však dokazuje, že finančně-analytické aktivity nejsou pravidlem tohoto rozhodovacího subjektu,
- b) **konkurenti daného podniku** – paradoxem současnosti v praxi finančního řízení je, že existuje podstatná část případů, kdy konkurující podniky vědí více o svých konkurentech než o vlastním podniku.

Dalšími významnými subjekty, využívající výsledků finanční analýzy jsou:

- a) **Investoři** – jedná se o primární uživatele, kteří finančně-účetní informace z finančních výkazů využívají pro svá rozhodnutí o investici.
- b) **Manažeři** – finanční účetnictví poskytuje informace, které manažeři uplatňují při dlouhodobém i operativním plánování podniku.
- c) **Obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)** – především ověřují schopnost podniku dostát svých závazků.
- d) **Zaměstnanci** – projevují přirozený zájem o prosperitu, zajímají se o hospodářskou a finanční stabilitu podniku, bývají motivováni hospodářskými výsledky.
- e) **Banky a jiní věřitelé** – rozhodují se o poskytnutí úvěru na základě požadovaných informací o finanční situaci podniku. Dle finanční situace je rozhodnuto o výši a podmínkách přidělení úvěru.
- f) **Stát a jeho orgány** – zajímá se o kontrolu plnění daňových povinností, finančně-účetní data pro statistické účely, rozdělování finanční výpomoci (Gründwald, Holečková, 2007).

Výstupy finanční analýzy mohou být zajímavé z praktického hlediska pro kohokoliv. Efektivní využití může nalézt jakákoli zájmová skupina, která o to projeví zájem (Kalouda, 2016).

2.7.2 Informační zdroje finanční analýzy

Vyčerpávajícím způsobem tvořena, obtížně popsatelná množina jsou právě zdroje vstupních informací. Mezi základní okruhy je řazeno:

- a) finanční účetnictví,
- b) údaje z finančního nebo kapitálového trhu,
- c) naturální ukazatele,

d) vstupy z hlavní analýzy (Kalouda, 2016).

Úspěšnost finanční analýzy je do značné míry závislá na kvalitě a výběru použitých vstupních informací. Důležitost by měla být věnována snaze podchytit data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví podniku. V současnosti mají finanční analytici mnohem lepší možnosti pro získávání informací, čímž jsou schopni obsáhnout více problematických aspektů, než jim bylo umožňováno dříve. Podstata finanční analýzy však stále zůstala stejná. A to splnění dvou základních funkcí. První z nich je prověření finančního zdraví podniku (ex post) a druhou je tvorba základu pro finanční plán (ex ante). První funkce je hledáním odpovědi na otázku, jaká je finanční situace podniku k určitému datu. Jedná se o historický vývoj a odhad očekávání v nejbližší budoucnosti. Druhá funkce je podložena poznatky finanční analýzy a je podkladem pro plánování podstatných finančních veličin. Pro zpracování finanční analýzy jsou nejpodstatnější zejména základní účetní výkazy, a to:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow).

Struktura rozvahy a výkazu zisku a ztráty je závazně stanovena Ministerstvem financí. Tyto výkazy tvoří v soustavě podvojného účetnictví závaznou součást účetní závěrky. Tato podmínka představuje pro finančního analytika do jisté míry výhodu. Přehled o peněžních tocích sice není standardizován na rozdíl od rozvahy a výkazu zisku a ztrát, to však neznamená, že by měl menší informační hodnotu než předchozí dva standardizované výkazy. Ekonomické činnosti se v průběhu času vyvíjejí, což vyžaduje dynamický přístup a informace. Proto je možné konstatovat, že význam výkazu cash flow v průběhu času roste (Růčková, 2015).

2.7.3 Metody finanční analýzy

Při finanční analýze jsou využívány tyto základní metody:

- 1) Analýza stavových (absolutních) ukazatelů – těmito ukazateli se analyzuje majetková a finanční struktura. Mezi užitečné nástroje je řazena horizontální analýza (analýza trendů) a vertikální analýza (procentní rozbor jednotlivých položek z rozvahy).
- 2) Analýza tokových ukazatelů – zabývá se převážně analýzy výnosů, nákladů, výsledku hospodaření (zisku) a cash flow, zde je opět vhodné použití horizontální a vertikální analýzy.

- 3) Analýza rozdílových ukazatelů – nejpodstatnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- 4) Analýza poměrových ukazatelů – tato analýza vychází z rozborů ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash flow a dalších ukazatelů.
- 5) Analýza soustav ukazatelů
- 6) Souhrnné ukazatele hospodaření

2.7.4 Analýza poměrových ukazatelů

Vzhledem k tomu, že v praktické části bude aplikována finanční analýza metodou poměrových ukazatelů, bude nyní tato metoda blíže specifikována. Analýza poměrových ukazatelů je druhem finanční analýzy, při níž jsou poměrové ukazatele získané vydělením zvolených účetních položek. Položky jsou čerpané z finančních výkazů podniku. Důraz musí být kladen na výběr podstatných ukazatelů, které jsou vhodné pro řešení konkrétního úkolu, resp. musí mezi nimi existovat patřičná souvislost (Rejnuš, 2014).

Existuje celá řada poměrových ukazatelů, některé z nich se odlišují jen malými modifikacemi. Výběr ukazatelů by měl být zúžen na ty, které budou pro hodnocení výkonnosti daného podniku podstatné a budou mít vypovídající schopnosti o zkoumaném oboru. Relevantní závěry nelze vytyčit na základě jednoho poměrového ukazatele. Existují doporučené hodnoty vypovídající o finančním zdraví analyzovaného podniku objevující se v různých literaturách. Nelze však vymezit optimální hodnotu jednotlivých ukazatelů. Podle oblastí posuzování se nejčastěji dělí poměrové ukazatele do následujících kategorií:

- 1) ukazatele rentability,
- 2) ukazatele likvidity,
- 3) ukazatele aktivity,
- 4) ukazatele zadluženosti,
- 5) ukazatele plynoucí ze záznamů kapitálového trhu a
- 6) analýza soustav ukazatelů (Matusíková a kol., 2014).

2.7.4.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)

Ukazatele rentability (výnosnosti) – tento ukazatel je jedním z nejvíce monitorovaných poměrových ukazatelů, převážně pro stávající akcionáře a potenciální investory. Ukaza-

tel rentability informuje o výsledku dosaženého vložení kapitálu. Jedná se o měření úspěšnosti docílené podnikem, porovnáním dosaženého zisku s prostředky vynaloženými na jeho dosažení. Tento ukazatel podává informace o schopnosti podniku produkovat nové zdroje a dosahovat zisk. Zisk (výsledek hospodaření) je dosažen do čitatele vzorce a je poměřován s jednotlivými ukazateli různých hledisek. Důležitost nespočívá pouze v použitých ukazatelích, kterými je zisk poměřován, ale ve vyjádření zisku, který byl pro výpočet použit. Druhy ukazatelů zisku, které se nejčastěji používají pro výpočet rentability:

- **EAT – čistý zisk po zdanění**
- **EBT – zisk před zdaněním**
- **EBIT – zisk před úroky a zdaněním**

a) ROA – ukazatel rentability celkových aktiv – Return on total Assets – klíčový ukazatel úspěšnosti podniku, nejsledovanějším ukazatelem pro investory a finanční analytiku nejvíce monitorovaným ukazatelem ze skupiny rentability. Výsledkem je čistá výnosnost celkových aktiv podniku. Čím vyšší hodnoty ROA dosahuje, tím lepší je hospodářská situace podniku.

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Dosažením zisku po zdanění je získaná čistá hodnota podnikatelské činnosti za určité období. Získaná hodnota slouží především portfoliovým investorům k porovnávání akcií různých podniků, které jsou registrovány v různých zemích, což vysvětluje podstatnost porovnávání čistých výsledku hospodaření podnikatelské činnosti pro možnost mezipodnikového či odvětvového srovnávání.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.2)$$

Dosažením zisku před zdaněním, který vyjadřuje celkovou schopnost podniku dosahovat určitého výsledku bez ohledu na styl jeho financování a na aktuální daňovou sazbu. Tento výpočet je používán při zvažování přímých investice

s cílem dosažení majoritního podílu v podniku a budoucího převzetí jeho řízení (Rejnuš, 2014).

b) ROE – rentabilita vlastního kapitálu (jmění) – Return on Equity – tento ukazatel vyjadřuje efektivitu reprodukce kapitálu, který vložili vlastníci do podniku. Výsledná hodnota udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženou vlastníky podniku (Scholleová, 2012).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Zvýšení hodnoty tohoto ukazatele může být důsledkem zvýšením dosaženého zisku daného podniku, snížení úrokové míry zapůjčeného kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu z celkového kapitálu a vzájemné kombinace těchto zmíněných možností. Pokles může být důsledkem zvýšeného podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu kumulací nerozděleného zisku z minulých účetních období, což je znamením o chybné investiční politice podniku. Kumulace zdrojů může být záměrná s vidinou investice do budoucna. Efektivnější by však bylo dočasné umístění zdrojů např. do termínovaných vkladů v bance, čímž by podnik dosáhl zvýšení jejich výkonnosti (Dluhošová, 2010).

c) ROS – rentabilita tržeb – Return on Sales – tímto ukazatelem je měřen stupeň ziskovosti, který udává kolik korun zisku, připadá na 1 korunu tržeb.

$$ROS = \frac{EBT}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

Pokud je do vzorce čitatele rentability tržeb dosazen EBT, je výsledná hodnota určena pro potřeby vnitropodnikového řízení podniku. Pokud je zvažováno porovnávání ukazatele rentability tržeb mezi více podniky, je vhodné použít pro výpočet hodnotu EBIT - zisk před zdaněním a úroky (ty mohou být pro různé podniky různým zatížením dle rizika, které věřitelé podstupují). Nízká hodnota ukazatele ROS je důsledkem chybného řízení podniku, střední hodnota svědčí o

dobré práci managementu firmy a dobrého postavení firmy na trhu. Nadprůměrná úroveň podniky by vycházela z vysoké hodnoty tohoto ukazatele.

2.7.4.2 Ukazatele likvidity

Obecně se říká, že likvidita je schopnost podniku dostat svým závazkům a zajistit dostatečné množství peněžních prostředků na úhradu potřebných plateb. Likvidita je závislá na rychlosti, jakou je podnik schopný inkasovat vzniklé pohledávky, zda vlastní prodejné výrobky, zda je v případně nutnosti schopen prodat své zásoby (Dluhošová, 2010).

a) Celková likvidita – Current ratio – (běžná likvidita) – hodnota definována poměrem oběžných aktiv podniku a krátkodobých závazků, tedy závazky splatné do jednoho roku. Tento ukazatel vypovídá o platební schopnosti podniku z krátkodobého hlediska, tj. kratšího období jako je např. měsíc (Rejnuš, 2014).

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Výsledná hodnota tohoto ukazatele udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti (Fotr, 2012).

Pokud se hodnota pohybuje v rozmezí intervalu od 1,5 do 2,5, je považována za doporučenou hodnotu. Podstatné je, aby srovnání bylo prováděno s podniky s podobným charakterem činnosti nebo s hodnotou odpovídající průměru za odvětví (Dluhošová, 2010).

2.7.4.3 Ukazatele aktivity

Souhrnné označení ukazatelů relativní vázanosti kapitálu v různých podobách aktiv a různých časových charakteristik, a to jak dlouhodobých, tak i krátkodobých (Dluhošová, 2010).

Rozbor jednotlivých ukazatelů aktiv dává odpověď na otázku, jak je s aktivy podniku hospodařeno. Tyto ukazatele se zaměřují především na aktiva oběžná a krátkodobé závazky, je tedy vyhodnocována doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Nejdůležitější z tohoto ok-

ruhu je porovnávání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků, což je z finančního hlediska velmi podstatné pro získání obrazu o hospodaření podniku. Obecným pravidlem by mělo být, že doba obratu závazku by měla být delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě se podnik dostane do platební neschopnosti. Další podstatou při použití těchto ukazatelů je interpretace výsledku. Příliš velká doba obratu pohledávek u malých podniků může vést k finančním potížím, vzhledem k tomu, že obecným pravidlem bývá, že malé podniky nemívají velké finanční rezervy, kterými by mohli hradit své závazky plynoucí z podnikatelské činnosti (Růčková, 2015).

a) Obrat celkových aktiv – počet obrátů za rok – tento ukazatel měří, zda jsou veškerá aktiva podniku efektivně využívána (Rejnuš, 2014).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.6)$$

Obecně lze říci, že tento celkový ukazatel udává, kolikrát je podnik schopen celková aktiva obrátit za rok, tedy počet obrátů za rok. Minimální hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat 1 (Scholleová, 2012).

Jiná literatura udává, že dobré průměrné hodnoty obratu celkových aktiv se pohybují orientačně v rozmezí intervalu od 1,6 do 2,9. Přičemž pokud se počet obrátek tohoto ukazatele za rok sníží pod hodnotu 1,5, mělo by se prověřit, zda není potřeba redukce vloženého majetku (Rejnuš, 2014).

Pochopitelně, že je požadován trend růstu této hodnoty.

b) Doba obratu pohledávek – vypovídající schopnosti tohoto ukazatele je průměrná délka placení faktur vydaných podnikem.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

V případě trvalého překračování doby splatnosti, nastává nutnost věnování pozornosti platební kázně odběratelů. Doba obratu pohledávek je důležitá pře-

vážně z hlediska plánování peněžních toků. Optimálně je žádaná klesající hodnota.

c) Doba obratu závazků – je vyjádřením doby, na kterou dodavatelé poskytnou obchodní úvěr, nebo také doby charakterizující platební morálku podniku vůči vlastním dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazků} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Žádoucím trendem u tohoto ukazatele je dosažení určité stability.

2.7.4.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita je hodnocena prostřednictvím analýzy vzájemných vazeb aktiv podniků a zdrojů použitých na jejich krytí.

a) Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio) – patří mezi nejdůležitější ukazatele, které porovnávají údaje z bilance, čímž umožňují hodnocení různých stránek finanční stability.

$$\text{Podíl vl. kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.9)$$

Tímto ukazatelem je vyjádřena dlouhodobá finanční stabilita udávající míru schopnosti podniku, jak je podnik schopen krýt majetek vlastními zdroji a zda je podnik schopen být finančně samostatný. Rostoucí hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje upevňování finanční stability. Vysoká hodnota tohoto ukazatele naopak může vyjadřovat pokles výnosnosti vložených prostředků.

Podnik k financování aktiv mnohdy využívá i cizí zdroje. Použitím cizích zdrojů vzniká dluh, který představuje zadluženost podniku. Podstatným cílem je dosažení optimální míry vlastních i cizích zdrojů, tj. optimální zadluženosti. Míra zadluženosti je do značné míry spo-

jena s náklady na získání určitého druhu kapitálu. Úrok představuje náklad spojený s cizím kapitálem. Dividendy a výplata podílů na zisku představují náklad druhé skupiny zdrojů, a to vlastního kapitálu. Náklady na kapitál jsou vždy ovlivněny délkou doby splatnosti a rizika, které věřitel podstupuje (schopnost dlužníka hradit závazky). Platí obecné pravidlo, že krátkodobé zdroje jsou levnější než zdroje dlouhodobé, a to z důvodu menšího podstoupeného rizika věřitele. Čím větší riziko věřitel podstupuje, tím větší odměnu za odloženou spotřebu vlastních zdrojů požaduje. Náklady na vlastní zdroje jsou dražší než náklady na cizí zdroje. Vysvětlením je riziko akcionáře, které podstupuje vložení vlastních zdrojů do společnosti. Toto riziko je větší než při uložení prostředků do státních obligací nebo do banky, což je důsledkem toho, že akcionář požaduje vyšší odměny za poskytnuté prostředky. Je používána celá řada ukazatelů zadluženosti při analýze finanční struktury podniku. Tyto ukazatele jsou převážně odvozeny z údajů čerpaných z rozvahy.

b) Celková zadluženost (Debt ratio) – je také nazývána ukazatelem věřitelského rizika. Je vyjádřena poměrem celkových závazků k hodnotě celkových aktiv (Růčková, 2015).

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

Hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje podíl věřitelů na celkovém kapitálu, kterým je financován majetek podniku. Čím vyšší hodnoty dosahuje, tím vyšší riziko věřitelé podstupují. Zadluženost, jak již bylo vysvětleno z pohledu věřitelů i dlužníka, není známkou špatného hospodaření podniku. Vyšší hodnota tohoto ukazatele může být známkou špatné struktury financování a naopak pokud se jedná o dočasný růst této hodnoty v poměrně stabilním podniku, může mít vliv na zvýšení celkové rentability prostředků vložených do podniku.

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým přístupem, posuzujícím vnitřní a vnější okolí určitého podniku. Rozlišuje dvě základní charakteristiky vnějšího okolí podniku, kterými jsou silné a

slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí podniku, a to příležitosti a hrozby. Název této analýzy je zkratkou čtyř charakteristik vnějšího a vnitřního okolí z anglických názvů – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Z těchto vztahů vyplývá značné omezení této analýzy, vyvolané právě potřebou odlišit silné stránky od slabých stránek a příležitosti od hrozeb. V mnoha případech je velmi náročné odhadnout, zda specifická charakteristika podniku vyjadřuje právě jeho silnou nebo slabou stránku a zda specifický jev vyjadřuje příležitost nebo hrozbu. Určitá příležitost se může za jistých předpokladů změnit v hrozbu a naopak jistá příležitost se může nečekaně proměnit v hrozbu. Základním cílem této analýzy je rozvoj silných stránek, utlumování slabých stránek a zároveň připravenost na potenciální příležitosti a hrozby. Jednoznačná identifikace příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, je mnohdy méně podstatná než rozlišování vnějších a vnitřních faktorů a následující odhad jejich vlivů a vzájemných vazeb. Záměrem není zpracování soupisu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Cílem je představa detailně uspořádané analýzy poskytující prospěšné poznatky (Sedláčková, Buchta, 2006).

SWOT analýza patří mezi způsoby diagnostiky organizačních schopností. SWOT analýza je způsobem, jak shrnout informace o silných, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách, kterým organizace čelí. Je shrnutím klíčových otázek z podnikatelského prostředí a strategických schopností organizace, které mají největší vliv na rozvoj strategie. Mohou být základem pro tvorbu strategických možností a posouzení budoucích postupů. Cílem je zjistit, do jaké míry jsou silné a slabé stránky schopny řešit změny, ke kterým dochází v podnikovém prostředí. Takže SWOT analýza je skutečně užitečná pouze tehdy, pokud je srovnávací, tzn., pokud zkoumá silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ve vztahu ke konkurentům (Johnson et al, 2007).

SWOT analýza je způsobem sledování vnějšího (příležitosti a hrozby) a vnitřního (silné a slabé stránky) prostředí. Obchodní jednotka musí sledovat klíčové makroenvironmentální síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost být ziskové. Společnost by měla vytvořit systém marketingového zpravodajství pro sledování trend, vývoje a všech souvisejících příležitostí a hrozeb. Dobrý marketing je umění najít, rozvíjet a dokázat z těchto příležitostí těžit (Kotler, Keller, 2012).

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje srovnání základních skupin faktorů. Kombinací těchto faktorů je ovlivněn vývoj různorodých variant možných budoucností, což vyžaduje různé strategické výběry. Diagram umožňuje svou přehledností a uspořádaností iniciovat úvahy směřující k výběru určité strategie.

První kvadrant je považován za nejpriznivější kvadrant diagramu. Podnik se setkává s několika příležitostmi z okolí, zároveň disponuje množstvím silných stránek, což podporuje využití příležitostí, se kterými se podnik setkal. Jedná se o tzv. růstovou až agresivně orientovanou strategii neboli strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities), která je výsledkem příznivých okolností. Tato strategie je cílem většiny podniků a reprezentuje nejžádanější situaci. Představuje ofenzivní přístup.

Druhý kvadrant podrobuje silné stránky podniku nepříznivým vlivům okolí podniku. Předpokladem je střet silných stránek podniku s hrozbami. Předpokladem strategie „min – max“, ST (Strengths a Threats) je maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb, které podnik ohrožují. Nejvhodnější obranou je včasná identifikace hrozby a její transformace za pomoci silných stránek na příležitosti. Efektem je diverzifikační strategie.

Podnik **ve třetím kvadrantu** má na trhu dostatek příležitostí, ale čelí velkému mnoha sobě vlastním slabým stránkám. Důraz klade na maximalizaci příležitostí ke zdolání slabých stránek, proto je strategie nazývána „max – min“, OW (Opportunities a Weaknesses). Důraz je kladen na větší využití tržních příležitostí a eliminaci slabých stránek.

Čtvrtý kvadrant je považován za nejméně příznivý. Znázorňuje podnik v situaci, ve které převažují slabé stránky, a zároveň se v okolí podniku nachází velké množství rizikových faktorů. Tato strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek a hrozeb (rizik), které se v okolí podniku nacházejí, proto se nazývá „min – min“, WT (Weaknesses a Threats). Jedná se o obrannou a defenzivní strategii, která často vychází z uzavírání kompromisů a opouštění jistých pozic.

Dominantním cílem SWOT analýzy je odkrytí relevantních faktorů pro formulaci strategie. Nejdůležitější změny k formování strategie. Klíčové změny v okolí podniku nejsou předeem ve SWOT analýze rozčleněny na hrozby a příležitosti, neboť tato jejich povaha může být následkem teprve z jejich posouzení v souvislosti silných a slabých stránek podniku. Důležitost by měla být kladena na přístup k formulování silných a slabých stránek podniku. Subjektivním přístupem často dochází k přeceňování silných stránek, nedostatečnému věnování se slabým stránkám, nebo jejich úplnému ignorování. Vhodné je zjišťovat, jak jsou silné, respektive slabé stránky podniku vnímány např. jeho konkurencí, dodavateli a v neposlední řadě zákazníky. Ve vnějším okolí podniku se odehrávají různé změny. Ať už to jsou změny s kladným či naopak záporným vlivem na podnik, je nezbytné zvažovat, v jakém rozsahu jsou silné i slabé stránky podniku schopné vyrovnat se s případnými změnami. Zřetel musí být kladen

na dynamičnost při použití SWOT analýzy, která musí být orientovaná na budoucí očekávané či potenciální faktory, vazby a souvislosti. Tímto pojetím může SWOT analýza zintenzivnit vnímavost vůči faktorům vnějšího okolí a zároveň odhalit další příležitosti k využití specifických předností podniku a unikátních zdrojů, definujících podstatu konkurenční výhody. SWOT analýza není vhodná jen pro sestavení vhodné strategické pozice podniku, ale zároveň pro nejvýznamnější konkurenci podniku jako součást analýzy konkurence. Cílem odhad potenciálních reakcí konkurentů na předpokládané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich silným a slabým stránkám. Vnitřní podmínky i vnější prostředí podniku je čím dál víc proměnlivější a dynamičtější. Vzhledem k těmto podmínkám je zapotřebí měnit i jednotlivé faktory. Vychází se z minulých zkušeností, přes současnost a pochopitelně nejpodstatnější jsou analýzy orientované na různé časové horizonty budoucnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

3. Analýza konkurence společnosti v oblasti telekomunikačních služeb

Analýza konkurence bude aplikována na společnost PODA a její hlavní konkurenty. Hlavní podnikatelskou činností této společnosti je poskytování telekomunikačních služeb. V této části tedy bude představena společnost PODA, její hlavní konkurenti a následně bude aplikována analýza konkurence. V první části bude analyzováno vnější prostředí společnosti prostřednictvím PEST analýzy, dále bude provedena analýza vnitřního prostředí finanční analýzou, a to jak analyzované společnosti, tak i jejich konkurentů a následně bude vypracována SWOT analýza.

3.1 Základní charakteristika společnosti PODA

V této kapitole bude provedena charakteristika zvolené firmy PODA a.s. (dále jen PODA), ve které budou vyjasněny základní údaje o zvolené firmě, předmět podnikání, představení a historie společnosti.

3.1.1 Základní údaje podniku

Název:	PODA
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku společnosti:	7. 7. 1998
Základní kapitál:	39 000 000,-- Kč
Sídlo:	28. Října 1168/102, 702 00 Ostrava
Statutární ředitel:	Ing. Martin Šigut
Akcie:	3 900 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10,- Kč

Logo:



3.1.2 Předmět podnikání

- poskytování telekomunikačních služeb
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- podnikání v elektronických komunikacích
- provozování převzatého rozhlasového a televizního vysílání prostřednictvím kabelových systémů
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (OR – justice, 2017).

3.1.3 Představení společnosti

Společnost PODA poskytuje telekomunikační a datové služby na trhu již dvacet let. Na začátku bylo pár přátel a spolupracovníků, kteří vyvíjeli aktivity v době, kdy komunikační technologie nebyly ještě příliš rozšířené a probádané. Společnost PODA si své postavení na českém telekomunikačním trhu budovala postupně. Momentálně se pyšní tím, že se stala největším poskytovatelem regionální IPTV. Od rádiových spojů v posledních deseti letech přešla k poskytování služeb na optické síti. Předním zájmem společnosti jsou inovace technologií, což mělo za důsledek vybudování dobrých vztahů s dodavateli, vzhledem k dlouholeté spolupráci. V současnosti využívá všechny možnosti optické kabeláže, která je díky svým vynikajícím vlastnostem zatím nejdokonalejším způsobem připojení k síti Internet. Po získání své pozice a dobrého jména na severní Moravě došlo i k aktivitám v dalších regionech České republiky. Díky neustálé výstavbě vlastních optických tras a úspěšným akvizicím se počátkem roku 2015 stala PODA operátorem s největším počtem optických přípojek v České republice. Značný podíl na tomto úspěchu má i vhodně zvolená filosofie společnosti, která je zaměřena na zákazníka, stabilní cenovou politiku a korektní přístup při získávání zákazníka. Pro rozvoj tohoto postavení, společnost i nadále masivně investuje do výstavby dalších kilometrů optických tras, což jí umožňuje velmi silné finanční zázemí pro další investice.

Díky vlastnostem optické sítě nabízí stabilní portfolio služeb. Poskytuje svým zákazníkům kvalitní služby v podobě připojení k internetu, televizního vysílání po kabelu prostřednictvím IPTV, pevné telefonní linky, mobilních služeb a kvalitního servisu. Firmám nabízí i další služby, např. služby datových center. Vzhledem k tomu, že v dnešní době využívají mo-

derní telekomunikační technologie všechny věkové skupiny, je hlavní snahou společnosti PODA každým rokem přidat ke svým službám „něco navíc“. V polovině roku 2015 přešla na technologicky nejpokročilejší způsob připojování bytových domů, pomocí pasivních optických sítí, konkrétně na bázi normy GPON (Gigabit Passive Optical Network). Největší předností realizace koncepce GPON je nabídka rozšířené kapacity přenosové sítě, čímž se zvyšují možnosti připojení konečných uživatelů.

Pro zvyšování pohodlí zákazníků společnost průběžně otevírá nová klientská centra, kde mají zákazníci zaručenou technickou i obchodní podporu. Systémovým oddělením byl vytvořen vnitřní informační systém společnosti, který usnadňuje komunikaci mezi zaměstnanci společnosti. Toto vylepšení vedlo ke zrychlení vyřizování požadavků klientů, důslednosti v jejich vyřizování a informovanosti ostatních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že dnešní komunikace probíhá převážně prostřednictvím elektronických komunikací, byla systémovým oddělením vytvořena i klientská zóna, která značně usnadnila klientům komunikaci s pracovníky bez nutnosti telefonního či osobního kontaktu. Výhodou klientské zóny je možnost nastavení některých služeb on-line z pohodlí domova a propojenost s interním komunikačním systémem. Další motivací pro klienty bylo vytvoření věrnostního programu, který se průběžně dle požadavků klientů aktualizuje.

Dalším milníkem společnosti se stalo poskytování „on-line TV vysílání“ v mobilních zařízeních, které se stalo oblíbenou a vyhledávanou službou. Zákazníkům je nabízeno využívání PODA net.TV v přenosných zařízeních v základní nabídce a bez dalších poplatků. Mohou tak sledovat svůj oblíbený televizní program kdekoliv, kde je možno se připojit k internetu, a to i s možností využití archivu PODA TV. Hlavním mottem společnosti je „PODA – vždycky něco navíc“, což společnost v průběhu své činnosti bez komplikací plnila. Velkou zásluhu na tomto rozvoji mají nejen kvalitní zaměstnanci společnosti, ale především, ředitel společnosti, inženýr Martin Šigut, který svým zájmem o inovace, rozvoj portfolia služeb a sítě sune společnost stále dál. Někdy už mnozí nabývají dojmu, že je společnost na vrcholu svého vývoje, ale právě ředitel společnosti dokazuje, že je stále kam se posunout.

Zajímavostí je určitě i historie společnosti, která je vzhledem k své rozsáhlosti součástí přílohy č. 1 společně s organizační strukturou společnosti, která je uvedena v příloze č. 2 (interní materiály společnosti).

3.2 Představení konkurence

Společnost PODA je převážně poskytovatelem telekomunikačních služeb na severní Moravě. Jak již bylo zmíněno, po získání své pozice v této oblasti došlo i k aktivitám v dalších regionech České republiky. Pro společnost PODA není možné najít zcela srovnatelnou konkurenci, které by se charakteristika společnosti rovnala, a to jak velikosti, tak i lokalizací poskytování služeb. V rámci analýzy budou po pečlivém zvážení představeni nejbližší konkurenti společnosti PODA, kterými jsou:

- **UPC Česká republika s.r.o.** – globální poskytovatel placených televizních služeb a vysokorychlostního internetu
- **O2 Czech Republic a.s.** – globální poskytovatel, tržby jsou ovlivněné poskytováním mobilních a pevných telefonních služeb, ve kterých si drží prvenství na trhu.
- **SMART comp a.s.** - Netbox – lokální poskytovatel, v Brně je hlavním konkurentem společnosti PODA, rozšiřuje svou činnost do dalších lokalit – marketingově, velikostí a nabídkou služeb velmi blízký konkurent.
- Poruba.NET, z.s. – lokální poskytovatel, který svou servisní činnost poskytuje prostřednictvím sítě TELCONET s.r.o. – nejsou zveřejněné finanční údaje pro srovnání.
- Starnet – lokální poskytovatel internetu a TV služeb v oblasti jižních Čech, jižní Moravy – nejsou dostupné podklady pro zhodnocení.

3.2.1 Základní charakteristika společnosti SMART Comp a.s.

Společnost SMART Comp a.s. (dále jen SMART Comp) je považována za nejbližšího konkurenta společnosti PODA. Jedná se o lokálního poskytovatele, který poskytuje své služby v Brně a postupně se rozšiřuje do dalších regionů. Velikostí, portfoliem poskytovaných služeb a lokalizací se nejvíce blíží analyzované společnosti.

3.2.1.1 Základní údaje podniku

Název:	SMART Comp a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku společnosti:	11. 2. 1998

Základní kapitál: 15 700 000,-- Kč, splaceno 100 %
Sídlo: Kubičkova 1115/8, Bystřice, 635 00 Brno

Statutární orgán: představenstvo
Předseda představenstva: Marek Bukal
Člen představenstva: Pavel Vávra
Člen představenstva: Ing. Aleš Padrta

K jednání za představenstvo je oprávněn předseda představenstva nebo jiný člen představenstva k tomu představenstvem písemně pověřený.

Dozorčí rada: předseda dozorčí rady: Ing. Martin Ryšavý
člen dozorčí rady: Jiří Kučík
člen dozorčí rady: Miroslav Rek
Akcie: 157 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě
ve jmenovité hodnotě 100 000,-- Kč

Logo:



3.2.1.2 Předmět podnikání

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- poskytování služeb elektronických komunikací
- zajišťování veřejných komunikačních sítí
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- ostraha majetku a osob
- projektová činnost ve výstavbě (OR – justice, 2017).

3.2.2 Základní charakteristika společnosti UPC Česká republika s.r.o.

Společnost UPC Česká republika s.r.o. (dále jen UPC ČR) byla zvolena za hlavního konkurenta společnosti PODA. Vzhledem k tomu, že již na trhu není pro srovnání další vhodný konkurent podobný velikosti, lokalizací a portfoliem poskytovaných služeb, byl pro analýzu konkurence zvolen tento globální poskytovatel, který pokrývá téměř celé území České republiky, jelikož sortiment poskytovaných služeb je relativně srovnatelný.

3.2.2.1 Základní údaje podniku

Název:	UPC Česká republika s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručeným omezením
Datum vzniku společnosti:	4. 1. 1991
Základní kapitál:	116 781 600,-- Kč
Sídlo:	Závišova 502/5, 140 00 Praha 4 - Nusle
Statutární orgán:	tři jednatele,

Logo:



jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně

Ing. Petr Procházka – jednatel

Mgr. Tereza Rychtaříková – jednatel

JUDr. Martin Miller, PhD. – jednatel

Společník:	UPC CEE Holding B.V. Schiphol-Rijk, Boeingavenue 53, 1119PE Amsterdam, Nizozemské království
Podíl:	Vklad 116 781 600,-- Kč Splaceno 116 781 600,-- Kč

Obchodní podíl: 100 %

3.2.2.2 Předmět podnikání

- podnikání v elektronických komunikacích
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektronických zařízení
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského
zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a
telekomunikačních zařízení (OR – justice, 2017).

3.2.3 Základní charakteristika společnosti O2 Czech Republic a.s.

Společnost O2 Czech Republic a.s. (dále jen O2) je považována za dalšího konkurenta společnosti PODA. Společnost O2 je také globálním poskytovatelem pokrývajícím téměř celé území České republiky. Portfolio služeb je zaměřené převážně na mobilní služby, pevnou telefonní linku a poskytování internetu, čímž budou v jakémkoli regionu, o který se společnost PODA bude ucházet konkurentem.

3.2.3.1 Základní údaje podniku

Název:	O2 Czech Republic a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku společnosti:	1. 1. 1994
Základní kapitál:	3 102 200 670,-- Kč, splaceno 100 %
Sídlo:	Za Brumlovkou 266/2, 140 22 Praha 4 – Michle
Statutární orgán:	představenstvo
Předseda představenstva:	Ing. Tomáš Budník
Místopředseda představenstva:	Ing. Tomáš Kouřil

Člen představenstva: Mgr. Jiří Hrabovský

Za společnost jednají společně dva členové představenstva

Dozorčí rada: předseda dozorčí rady: Ing. Martin Štefunko, Ph.D.

místopředseda dozorčí rady: Mgr. Ctirad Lolek

člen: Ing. Ladislav Bartoníček

Akcie: 1 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované

podobě ve jmenovité hodnotě 100-- Kč

310 220 057 ks kmenové akcie na jméno v zakni-

hované podobě ve jmenovité hodnotě 10,- Kč



Logo:

3.2.3.2 Předmět podnikání

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- projektová činnost ve výstavbě
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výkon komunikačních činností na území České republiky
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výkon zeměměřičských činností
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- provozování převzatého rozhlasového a televizního vysílání
- poskytování platebních služeb malého rozsahu
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

3.3 PEST analýza společnosti PODA a.s

Tato část byla zaměřena v rámci analýzy makrookolí na PEST analýzu společnosti PODA a faktory, které analyzovanou společnost mohly ovlivnit nejen v historii, ale i v současnosti a mohou mít vliv na její budoucnost.

3.3.1 Politicko-legislativní (právní) faktory:

V minulosti byl v evropských zemích poskytovatelem telekomunikačních služeb stát. Postupnou privatizací státních podniků trh zliberalizoval. Stejně jako u ostatních odvětví, jako je energetika, vodovodní hospodářství atd. si stát ponechal možnost intervencí. Toto rozhodnutí vzniklo z důvodů možných nekalých soutěžních praktik a existencí tržních selhání. V České republice byl zřízen Český telekomunikační úřad, který zastává funkci státního regulačního orgánu, a to od roku 2000. Jeho hlavní činností je, aby řádně fungovala hospodářská soutěž, která je prováděná prostřednictvím věcné a cenové regulace. Nutností je dodržování i pravidel z technologického hlediska, jako jsou např. využívání frekvencí, vysílacích pásem, vzájemného překrývání signálu, rušení, vyvarování se omezení konkurentů apod. což činnost společnosti přímo ovlivňuje (ČTÚ, 2017).

Pro rok 2017 bude zásadní ze strany ČTÚ plánovaná dražba frekvencí pro superrychlou mobilní síť 5G, která může značně ovlivnit konkurenční prostředí na telekomunikačním trhu v budoucích letech. Do této dražby se chystají zapojit nejen velká trojka operátorů (T-Mobile, O2 a Vodafone), ale i další zájemci, kteří by mohli srazit ceny na českém mobilním trhu. Český trh prozatím patří mezi nejdražší v Evropě a ve srovnání např. se sousedními Poláky platí Češi za mobilní internet až patnáctkrát více (Hospodářské noviny, 2017).

Činnost společnosti podléhá řadě zákonů, nejpodstatnější, které mají vliv na činnost společnosti:

Daňové zákony – daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty, silniční daň a další

Zákon 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

Zákon 127/2005 Sb. o elektronických komunikacích

Zákon 151/2000 Sb. o telekomunikacích a změně dalších zákonů

Zákon 231/2001 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání

Zákon 496/2012 Sb. o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizi) – ukládá provozovatelům převzatého televizního vysílání povinnost odvádět do Státního fondu kinematografie ročně poplatek ve výši 1 % z tržeb za TV vysílání, a to s účinností od 1. 1. 2013 – což mělo značný dopad na velikost nákladů a souvztažně na výsledky hospodaření následných let provozování činnosti (interní materiály společnosti).

Akvizice - v posledních letech došlo k řadě vydařeným akvizicím, které měli pozitivní vliv na rozvoj společnosti. Předním zájmem společnosti je totiž nejen upevnění pozice v oblastech, kde již služby poskytuje, ale i rozvoj do dalších oblastí. Pokud nastane možnost další akvizice, určitě bude v předním zájmu společnosti (interní informace společnosti).

Pracovní právo a související zákony – zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o mzdě, zákon o nemocenském pojištění, zákon o důchodovém pojištění a další. Zásadní změnou byla např. úprava zákoníku práce, a to v době uzavírání pracovních smluv na dobu určitou, dle aktuálního znění zákoníku práce na dobu 3 let, které lze prodloužit maximálně třikrát. Tato změna nastala k 1. 1. 2012, kdy vešel v platnost nový zákoník práce. S ohledem zpět lze konstatovat, že tato změna neměla na společnost PODA žádný dopad, jelikož fluktuace zaměstnanců není vysoká.

Politická stabilita – v posledních letech se česká politická scéna potýká s řadou problému, ale dá se říci, že je poměrně stabilní. Jistou roli hrají lobby významných telekomunikačních hráčů, kteří se prostřednictvím politické prezentace snaží prosazovat své obchodní zájmy. Za zmínku určitě stojí ukončení analogového vysílání a přechod na digitalizované vysílání, kdy došlo státní správou k uvolnění kmitočtů, které byly následně rozdělovány mezi operátory telefonních služeb a pro poskytovatele televizního vysílání (interní informace společnosti).

Daňová politika – v posledních letech se dá hovořit o stabilní daňové politice. Poslední změnou, která se týkala změny daňové sazby právnických osob, bylo snížení sazby z 20 % na 19 %, která nabyla platnosti 1. 1. 2010. Sazba DPPO od té doby žádnou změnou ne-

prošla, její historický vývoj je zpracován v tabulce Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob 3.1.

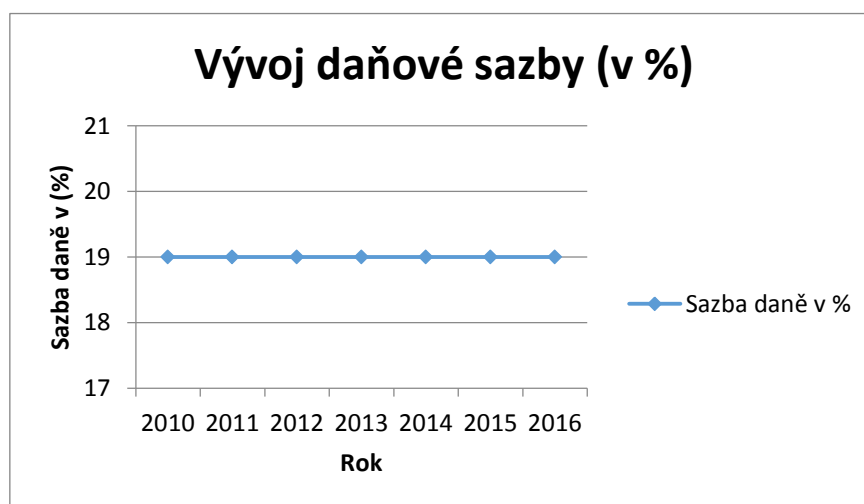
Tabulka 3.1 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sazba daně (v %)	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost byl vývoj graficky znázorněn v grafu Vývoj sazby DPPO 3.1, z kterého je znatelná stabilita této sazby v posledních sedmi letech. V poslední době je značně diskutovaným tématem právě zvýšení daně z příjmu právnických osob a zavedení korporátní daně. Jedním z návrhů v průběhu roku 2016 bylo např. zvýšení DPPO ze současných 19 % na 21 % a zavedení druhé sazby DPPO ve výši 30 % pro velké podniky ze sektoru finančnictví, energetiky a telekomunikací. Převážně by se mělo jednat o podniky, jejichž činnost se pohybuje v oligopolním prostředí. Hlavním argumentem bylo, že dvě sazby této daně má řada zemí EU.

Graf 3.1 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob



Zdroj: vlastní zpracování

Další zásadní změnu plánuje ČSSD a to u DPFO. Zde je návrh na zavedení progresivní daně. Vyšší daň ve výši 38 % by se měla dotknout skupiny, která má příjmy od 100 tisíc ko-

run měsíčně. Pokud by tento návrh byl přijat, dotkne se jistě části pracovníků pracujících na vyšších pozicích.

Nejaktuálnějším návrhem je návrh Bohuslava Sobotky, který navrhuje zavedení čtyř daňových pásem pro zaměstnance viz. obr. 3.1 Návrh progresivního zdanění, vyjádřen v superhrubé mzdě, a tři daňové pásma pro firmy.

Obr. 3.1 Návrh progresivního zdanění

Čtyři plánovaná daňová pásma

Sazba	Od	Do
12 %	0 Kč	30 000 Kč
15 %	30 000 Kč	40 000 Kč
25 %	40 000 Kč	50 000 Kč
32 %	50 000 Kč	více

Zdroj: <https://www.seznam.cz/zpravy/clanek/cssd-pred-volbami-ozivila-progresivni-zdaneni-strela-mimo-terc-reaguji-analytici-28227>

Pro firmy ČSSD navrhuje tři daňová pásma (14, 19 nebo 24 %), která by se odvíjeli od výše zisku.

Pokud k úpravě daňového systému dojde, bude se tato změna týkat nejen analyzované společnosti, ale i jejich konkurentů. Společnost považuje tyto návrhy za nejbližší hrozbu.

Další změna nastala k 1. 1. 2012, kdy byla zvýšená snižená sazba daně z přidané hodnoty z 10 % na 14 %. Tato změna měla vliv na zvýšení cen potravin a nealkoholických nápojů, což se nijak činnosti společnosti nedotklo. Následně proběhla změna k 1. 1. 2013, kdy došlo k opětovnému zvýšení snižené sazby z 14 % na 15 %, a zároveň se změna dotkla i základní sazby DPH, která byla zvýšená z 20 % na 21 %. Poslední změna vešla v platnost k 1. 1. 2015, a to vznik druhé snížení sazby ve výši 10 %. Tato změna na činnost podniku neměla žádný vliv. Vývoj sazby daně z přidané hodnoty byl zpracován do tabulky 3.2. Vývoj sazby DPH.

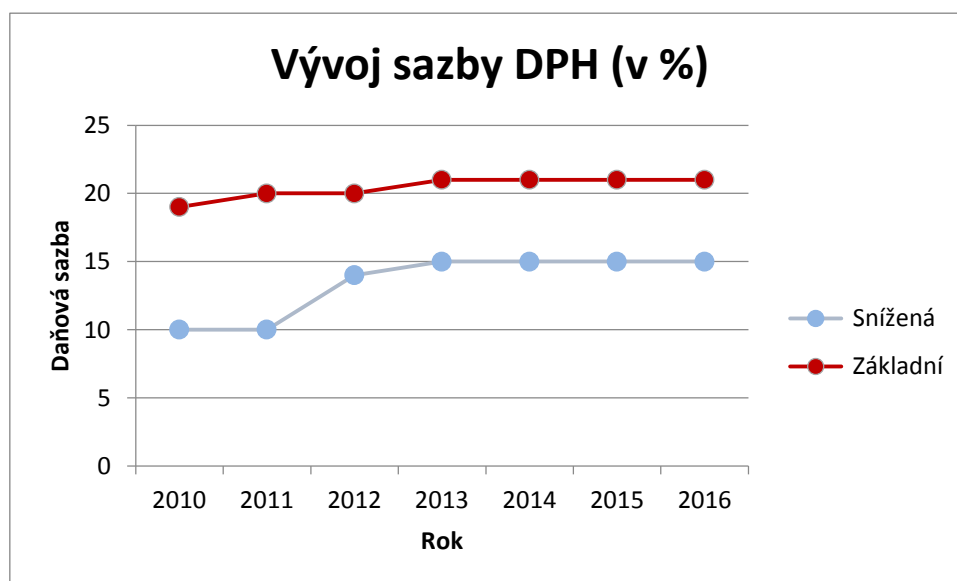
Tabulka 3.2 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty

Rok	Sazba daně (v %)	
	Snížená	Základní
2010	10	19
2011	10	20
2012	14	20
2013	15	21
2014	15	21
2015	15	21
2016	15	21

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj sazeb byl pro přehlednost zpracován do grafu 3.2 Vývoj sazby DPH, kde je patrné, že u obou sazeb docházelo od roku 2010 ke zvyšování.

Graf 3.2 Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšení základní sazby DPH mělo vliv na činnost společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost staví svou konkurenční výhodu převážně na stabilních cenách, rozhodnutím společnosti nebylo zvýšení sazby promítnuto do konečných cen za poskytované služby. Konečný

zákazník tedy tuto změnu nepocítil. Toto rozhodnutí se promítlo do snížení výnosu společnosti, což má přímý vliv na výsledek hospodaření.

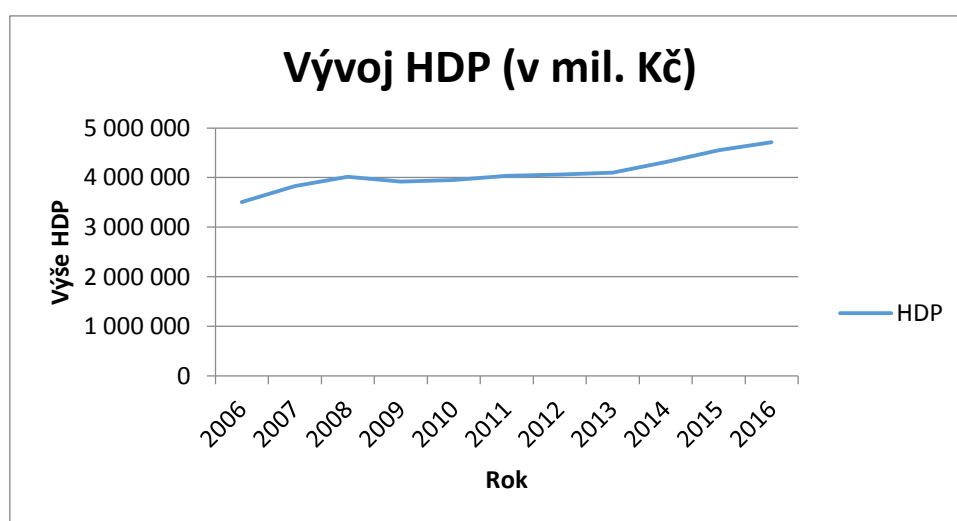
Již delší dobu se vláda snaží prosadit i další návrh týkající se daňové reformy, jehož součástí bylo vytvoření jedné sazby DPH ve výši 17,5 %. Co se týče navrhované úpravy sazby DPH, jedná se o příležitost společnosti nikoli o hrozbu (Hospodářské noviny, 2012).

3.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které mají vliv na společnost, může být zařazen vývoj hrubého domácího produktu (HDP), průměrné hrubé měsíční mzdy, na základě které by mohlo docházet ke změně poptávaných služeb. Další vliv může mít míra inflace, zaměstnanost (zajímavostí je, že nezaměstnanost nesnižuje využívání poskytování služeb – spíše podporuje zvýšení, vzhledem k tomu, že se lidé nudí a hledají zábavu ve využívání internetových nebo televizních služeb; internet je zároveň zdrojem pro aktivní vyhledávání zaměstnání nebo umožnění práce z domova), vývoj kurzu Kč na trhu (nákup TV kanálu z ciziny, nákup technologického zařízení ze zahraničí), úroková míra (interní zdroje společnosti).

V současné době dochází v České republice k růstu HDP. V grafu 3.3 Vývoj HDP je zachycen vývoj HDP za posledních deset let.

Graf 3.3 Vývoj HDP

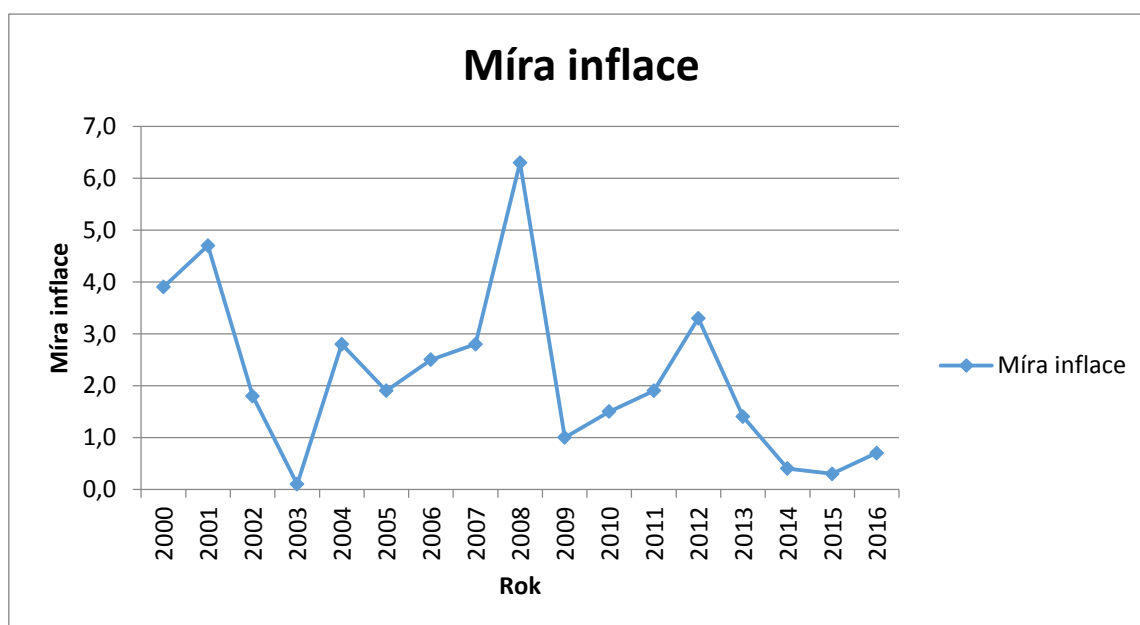


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

V dalších letech by mělo docházet k zvyšování HDP, což je pro rozvoj společnosti pozitivní. Dle informací dostupných na stránkách ČNB je prognózou vývoje HDP počítáno s meziročním nárůstem na rok 2017 o 2,8 % a pro rok 2018 také o 2,8 % (ČNB, 2017).

Dalším sledovaným ukazatelem je vývoj míry inflace, jinými slovy změna cenové hladiny. Tento ukazatel měl od roku 2012 klesající tendenci, až v roce 2016 hodnota tohoto ukazatele mírně vzrostla. Vývoj tohoto ukazatele je zaznamenán v grafu 3.4 Vývoj míry inflace.

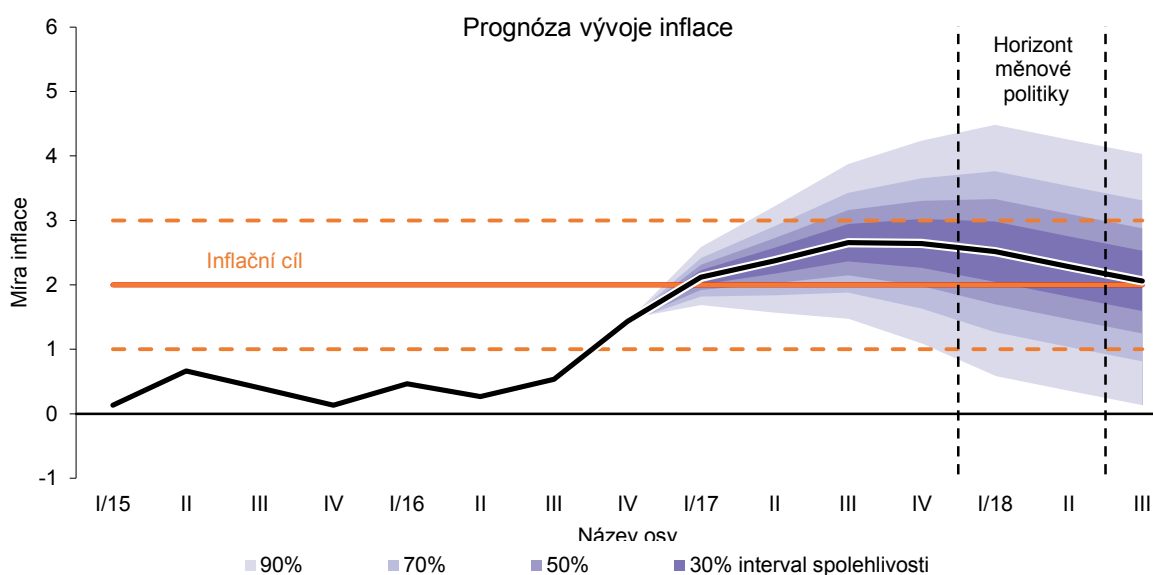
Graf 3.4 Vývoj míry inflace



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

Vývoj cen pohonných hmot určitě stojí také za zmínku. V roce 2014 došlo k prudkému poklesu ceny. V roce 2015 následoval nárůst cen, který byl v roce 2016 doprovázen dalším poklesem. Nyní se ceny pomalu opět zvyšují. Vzhledem k tomu, že se ceny pohonných hmot promítají do většiny cen zboží a poskytovaných služeb, dá se říci, že mají přímý vliv na vývoj míry inflace. Při růstu míry inflace rostou i náklady společnosti, snížení hospodářského výsledku.

Obr. 3.2 Prognóza inflace

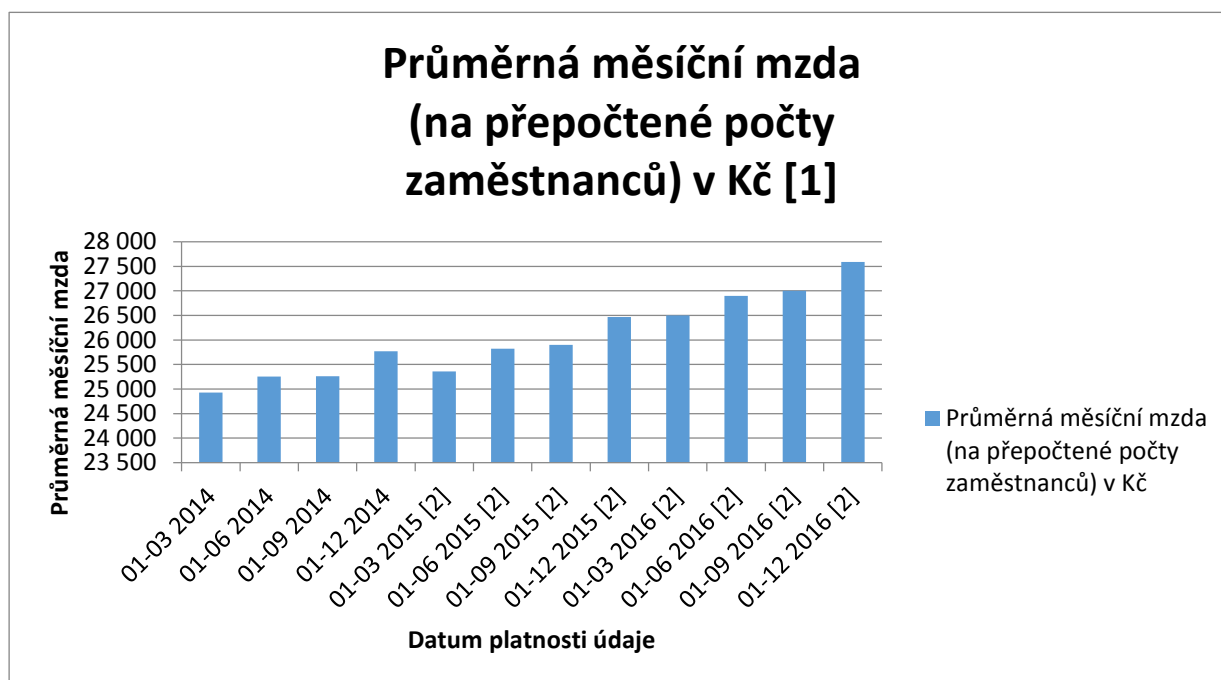


Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2017

Vzhledem k tomu, že se jedná o prognózu budoucího vývoje inflace, je v obr. 3.2 Prognóza inflace zohledněna i pravděpodobnost tohoto vývoje, kdy nejtmaší pásma v blízkosti středu prognózy odpovídá předpokládanému vývoji, který může nastat s 30 %, 50 %, 70 % a 90 % pravděpodobností (ČNB, 2017).

Dalším významným faktorem je vývoj průměrné měsíční mzdy, která výrazně ovlivňuje zájem o poskytované služby. Tento ukazatel vyjadřuje podíl mezd, připadajícího na jednoho zaměstnance. Hrubou mzdou je rozuměna částka zúčtována k výplatě zaměstnanců před snížením o zákonné pojistné na zdravotní a sociální pojištění. V posledních letech dochází k povolna k nárůstu. Vývoj je zachycen v grafu 3.5 Vývoj průměrné měsíční mzdy.

Graf 3.5 Vývoj průměrné měsíční mzdy (na přepočtené počty zaměstnanců) v Kč



[1] Údaje jsou zpracovány ze čtvrtletního zjišťování

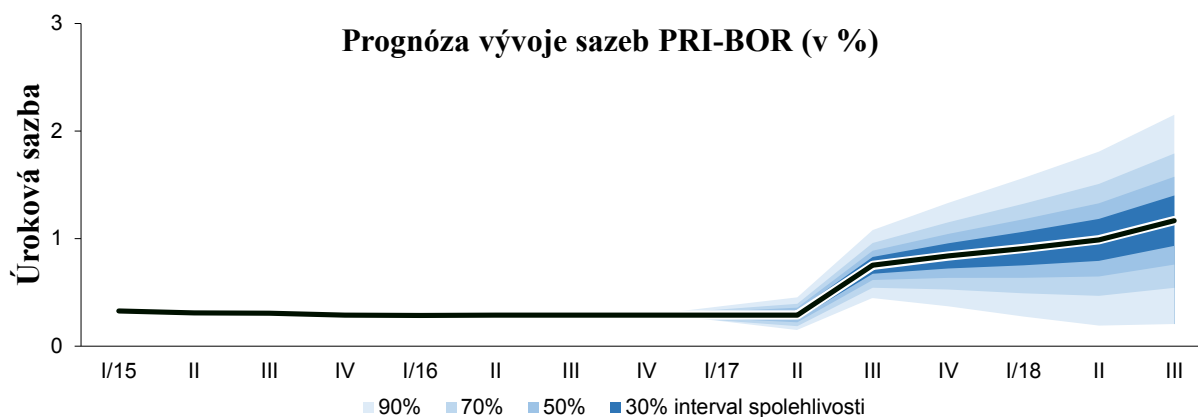
[2] předběžný údaj

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

Jednoznačně k ekonomickým faktorům ovlivňujícím jak nynější tak i budoucí vývoj společností, patří úroková míra podnikatelských úvěrů. Společnost PODA momentálně využívá dlouhodobé cizí zdroje ať už ve formě úvěru nebo leasingu na financování dlouhodobého hmotného majetku (aktuálně v roce 2015 k rozšíření vozového parku, prostředky výpočetní techniky). Přímý zdroj na vývoj úrokových sazeb podnikatelských úvěrů není dostupný, ale dle získaných informací ze společnosti poskytující finanční poradenství, je úroková sazba úzce spojena s vyhlášenou sazbou Pri-Bor, která je úzce kopírována bankami a následně zvýšena o konstantu ve výši své vlastní marže. Úroková sazba podnikatelských úvěrů je samozřejmě znatelně ovlivněna i podle rizika, které banka podstupuje poskytnutím úvěru. Vzhledem k tomu, že pro budování nových sítí a rozvoj společnosti je zapotřebí velké množství investic, jsou převážně ve většině společností pro tyto účely využívány cizí zdroje. Momentálně jsou úrokové sazby poslední dva roky na historickém minimu. Dle předpokladů expertů se výhledově na dalších 8 let nepočítá s většími korekcemi. Z toho vyplývá, že nejen v současnosti, ale i v blízké budoucnosti je nejideálnější doba k investicím do rozvoje. Z logiky totiž vyplývá, že udržitelnost nízkých úrokových sazeb není nekonečná. Je tedy za-

potřebí počítat, že v budoucnu opět nastane zvýšení úrokových sazeb, což bude mít značný dopad na další rozvoj všech společností.

Obr. 3.3 Prognóza vývoje sazeb PRI-BOR



Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2017

Prognóza ČNB je zachycena ve vějířovém grafu na obr. 3.3 Prognóza vývoje sazeb PRI-BOR, který zachycuje nejistotu budoucího vývoje úrokových sazeb. Nejtmavší pásmo odpovídá vývoji, který nastane s nejnižší pravděpodobností, a to s 30 %. Další pásma jsou zobrazením vývoje s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 % (ČNB: Aktuální prognóza, 2017).

Trh telekomunikačních služeb je sektor, ve kterém je zapotřebí uplatňovat agresivní strategii pro další rozvoj. Společnost PODA má finančně silné zázemí, nepředpokládá se, že by společnost směřovala do nějaké krize. Díky silnému finančnímu zázemí může čerpat další úvěry pro rozšíření svého podílu na trhu.

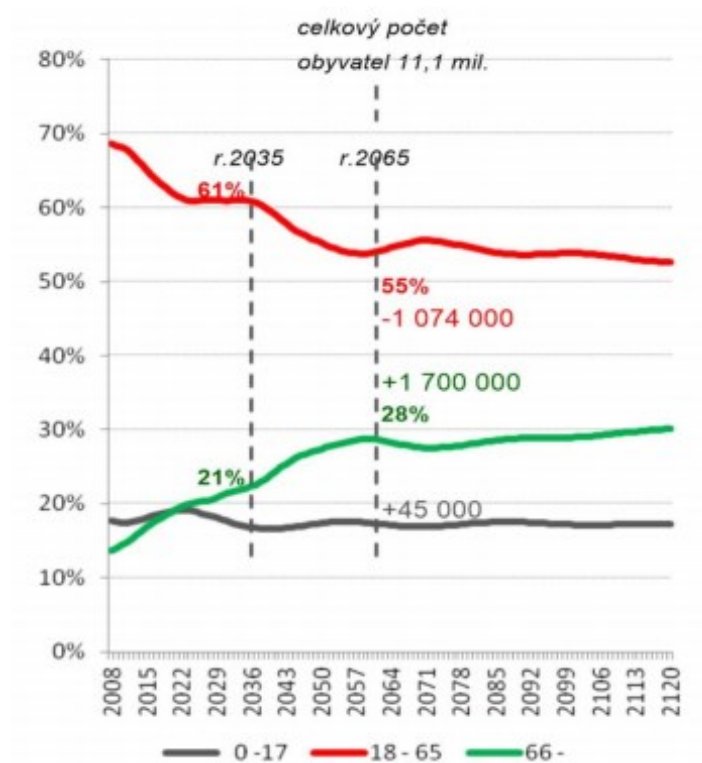
3.3.3 Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory jsou úzce spojeny s životním stylem a způsobem trávení volného času, který je ovlivňován i trendem stárnutí obyvatelstva (demografií), vzděláním, náboženstvím a kulturou a mnoha dalšími sociálními vlivy. V této části byly zvoleny následující faktory týkající se společnosti poskytující telekomunikační služby:

Věk – jsou různé věkové skupiny obyvatel, které mají různé požadavky. Obecně se dá říci, že starší lidé využívají televizní služby více než lidé mladší, což bylo prokázáno i průzkumy o využívání medií. Samozřejmě, že ne všichni lidé budou této specifikaci odpovídat. Produktivní lidé využívají jak televizi, tak i internet. Mladší skupina je zaměřena více na internet a mobilní telefony. Z tohoto členění je zřejmé, že různý věk = různé požadavky na služby.

Momentálně dochází ke stárnutí obyvatelstva, což nebude pro společnost nepříznivým faktorem. Nyní se starší skupina obyvatelstva musí s internetem učit pracovat. Kdežto nynější mládež již s internetem vyrůstá. Jakmile bude mladší generace v procesu stárnutí a pokud v budoucnu bude stejný trend jako je tomu nyní, měla by být situace pro společnost dokonce příznivější než je tomu nyní, jelikož přechod starších obyvatel k televizním službám bude jistě doprovázen i využíváním internetových služeb. Zde by oproti jiným odvětvím nemělo docházet k poklesu poptávky z důvodu menších příjmů v důchodovém věku. Telekomunikační služby jsou a budou součástí volného času většiny obyvatel (interní zdroje společnosti).

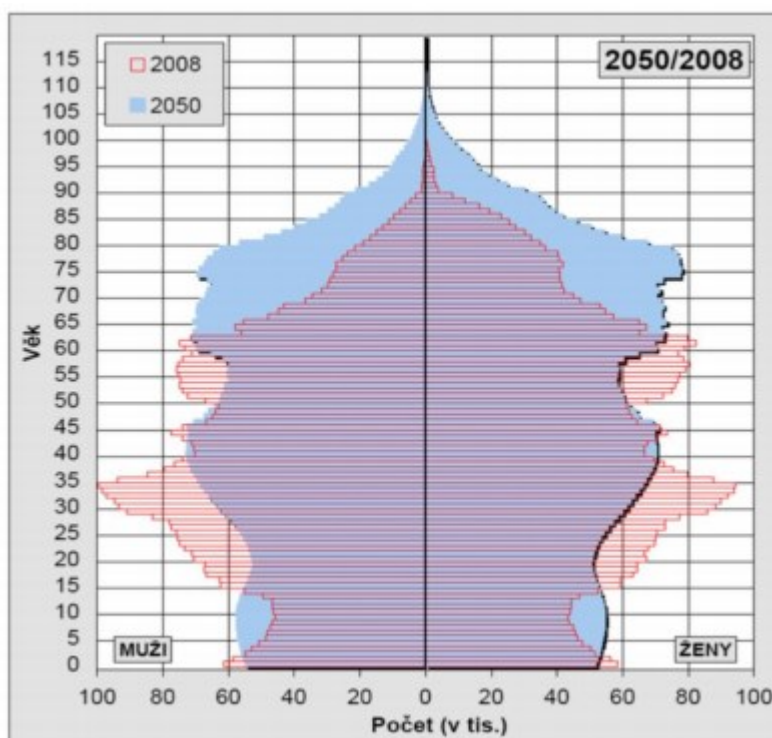
Obr. 3.4 Odhad vývoje stárnutí obyvatelstva



Zdroj: ČNB, 2011

Z prognózy ČNB o stárnutí obyvatelstva viz. obr. 3.4 Odhad vývoje stránu-
tí obyvatelstva vyplývá, že v roce 2064 přibude 1,7 mil. obyvatel nad 65 let a o 1
mil. se sníží populace ve věku 18 – 65 let (ČNB, 2011).

Obr. 3.5 Prognóza věkového rozvrstvení obyvatelstva v roce 2050



Zdroj: ČNB, Prognóza, 2008

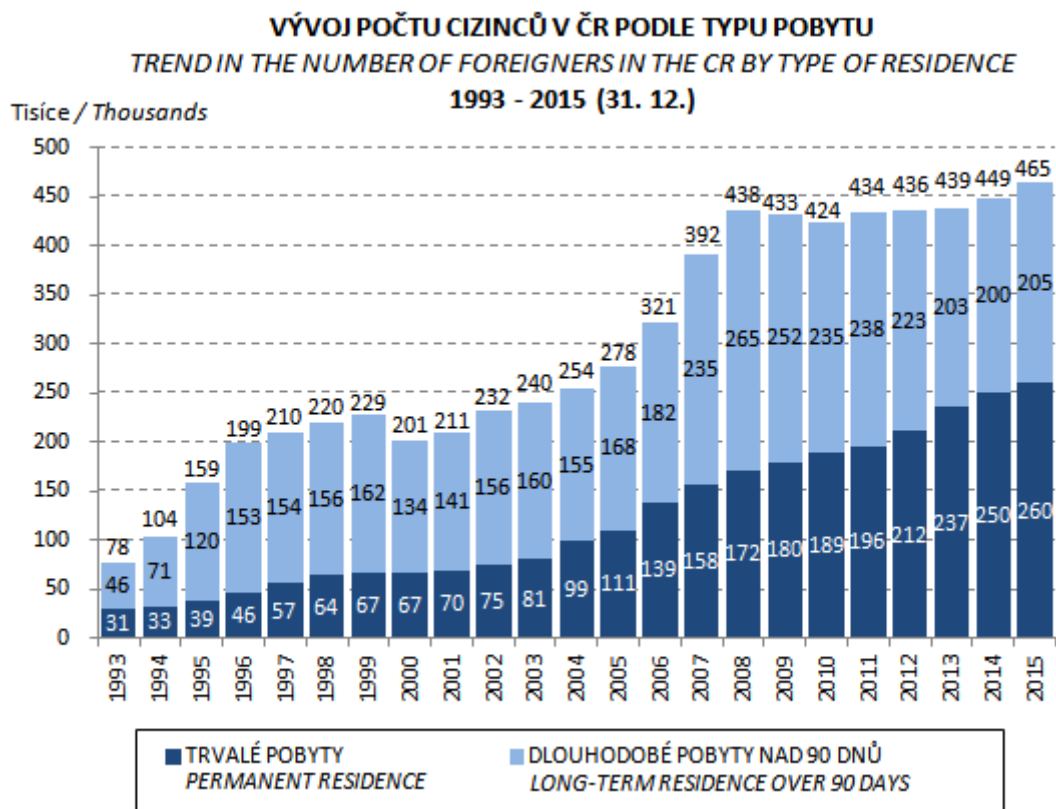
; Zatímco v roce 2008, ve kterém ČNB sestavila prognózu vývoje věkového
rozvrstvení obyvatelstva viz. obr. 3.5, dominovala skupina ve věku 25 – 35 let, po
60. roce je prudký pokles počtu v jednotlivých věkových skupinách. Předpokla-
dem je, že za 30 let bude situace úplně jiná. Nejdominantnější skupinou by se mě-
la stát skupina lidí ve věku 35 – 45 let a dále taky 60 – 80 let (ČNB, 2008).

Pohlaví a rodinný stav – stejně jako věk je i v těchto faktorech ovlivnění různé. Muži a
ženy mají odlišné zájmy, což se může projevit určitě při sledování televizních po-

řadů. Muži jsou převážně zaměřeni na programy technické a sportovní, kdežto ženy např. na pořady o vaření a cestování. Není to však pravidlem, i muži jsou mnohdy lepšími kuchaři než ženy. Tyto faktory se samozřejmě liší i rodinným stavem, kdy např. maminky na mateřské dovolené budou rády i za dětské programy. Zde je opět vliv času, kdy se požadavky jednotlivců v čase mění (interní zdroj společnosti).

Migrace a národnost – tento faktor má vliv na výběr cizojazyčných kanálů, kteří si klienti přejí zařadit do nabídky.

Obr. 3.6 Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu



Zdroj: ČSÚ, 2015

Dle obr. 3.6 Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu, z internetových stránek ČSÚ, je znatelný rostoucí trend vývoje počtu cizinců v ČR (ČSÚ, 2015).

Z tohoto vývoje vyplývá, že i zájem o cizojazyčné programy bude rostoucí. Tato prognóza je také pro společnost příznivá, jelikož s každým dalším klientem jsou náklady na cizojazyčný kanál v přepočtu na 1 klienta nižší (interní materiály společnosti).

Volný čas a zájmy – přístup k volnému času a práci je podstatným faktorem. Záleží na tom, kolik ho lidé mají a jak jej využívají. Lidé orientovaní na přírodu mají televizní a internetové služby využívají služby spíše doplňkově. Internetové služby mohou být využívány nejen pro vyplnění volného času, ale také pro práci z domu (interní materiály společnosti).

Lokalita poskytování služby – různé oblasti, různé požadavky – v Jižních Čechách mají lidé zájem i o rakouské a německé kanály, kdežto lidé z Moravskoslezského kraje dávají přednost ze zahraničních kanálů spíše polským a slovenským (interní materiály společnosti).

Počet obyvatel – je faktorem, který může mít vliv na činnost podniku, a to na počet klientů. Počet obyvatel se průběžně mění, a to stěhováním, úmrtností a narozením. Vzhledem k tomu, že největší činnost společnost vyvíjí v Moravskoslezském kraji, je v tabulce 3.3 uveden vývoj počtu obyvatel k 31. 12. v posledních letech v této oblasti. V posledních letech se počet obyvatel v tomto kraji snížil.

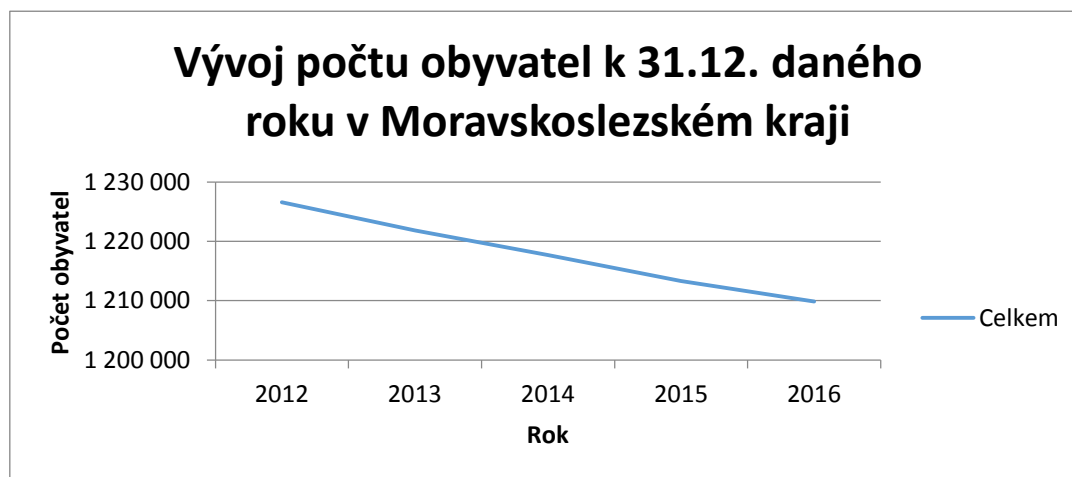
Tabulka 3.3. Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji

Počet obyvatel (k 31. 12.)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Muži	600 480	598 291	596 390	594 412	593 064
Ženy	626 122	623 561	621 286	618 899	616 815
Celkem	1 226 602	1 221 832	1 217 676	1 213 311	1 209 879

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost byl celkový počet obyvatel v Moravskoslezském kraji převeden do grafu 3.6 Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji, z kterého je zjevné, že za posledních 5 let dochází k poklesu.

Graf 3.6 Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

Změny, které probíhají v počtu obyvatel, by neměly být podceňovány, protože mohou ovlivnit i další faktory, kterými jsou např. nezaměstnanost nebo průměrná výše mezd. Přímé zhodnocení není možné, vzhledem k tomu, že společnost prozatím nedělala průzkum ve skladbě svých klientů. Důležité je, že i když dochází ke stárnutí obyvatelstva a dle zhodnocení Moravskoslezského kraje i k jeho úbytku, činností společnosti v rozšiřování sítí a povědomí o firmě je stále počet aktivních klientů zvyšován, což podkládá, že toto snižování nemá na činnost společnosti prozatím vliv (Výroční zpráva PODA, 2016).

Stárnutí obyvatelstva bude mít v budoucnosti značný dopad na poptávku po telekomunikačních službách i strukturu využívaných služeb. Stárnutí populace totiž bude mít neskutečný vliv na vývoj penze. Prognózy expertů varují, že bude nedostatek populace v produktivním věku, což značně ovlivní přísun prostředků do důchodového systému. Tento fakt bude mít zřejmě dopad i na výši penze v budoucnu, které následně ovlivní zřejmě i orientaci spotřeby služeb na cenu (interní materiály společnosti).

3.3.4 Technologické vlivy

Pro společnost usilující o rozvoj a získání dominantního postavení na trhu, je sledování technologického vývoje a inovací samozřejmostí. Bez inovací a používání stále kvalitnějších materiálů nemůže společnost obstát v silném konkurenčním prostředí. Značný vliv na společnost má celkový stav technologie využívané pro poskytování služeb a trendy ve vývoji technologie. Posledním pokrokem lze jednoznačně zmínit poskytování „on-line TV vysílání“ v mobilních zařízeních, které se stalo oblíbenou a vyhledávanou službou. Vývoj technologií má jednoznačně vliv na poskytovanou kvalitu služeb, cenu a šíři služeb. Telekomunikační služby jsou poskytovány na optické a rádiové síti. Optická síť umožňuje poskytování jak internetových služeb v nejvyšší kvalitě, tak i televizních služeb. Momentálně není na trhu jiný druh kvalitnější sítě. Rádiové spoje jsou průběžně nahrazovány optickou sítí, což je známkou rozvoje společnosti. Jsou však i oblasti, ve kterých nebude tato síť nahrazena z důvodu nákladnosti a náročností vybudování. Dochází však průběžně k obnovování, jelikož i v těchto technologiích dochází k inovacím a vývoji. Dříve poskytování televizních služeb nebylo z důvodu možnosti sítě reálné. Dnešní rádiové spoje již toto umožňují. Společnost tuto variantu zatím nenabízí, ale zřejmě to bude jen otázkou času.

Příkladem vlivu technologie je počet osob využívající internet. Dle výzkumu bylo zjištěno, že počet uživatelů počítačů převyšuje počet uživatelů internetu, což je zapříčiněno rozšířením chytrých mobilních telefonů v českých domácnostech v posledním desetiletí.

Rozvoj technologií neustále zvyšuje počet uživatelů internetu. Ať už je internet využíván na počítači, tabletu nebo mobilním telefonu, je počet uživatelů internetu stále rostoucí, což dokazují i informace uvedené v tabulce 3.4 Počet uživatelů internetu na jednotlivých zařízeních. Hodnoty se týkají webových stránek zapojených do průzkumu NetMonitor (NetMonitor, 2017).

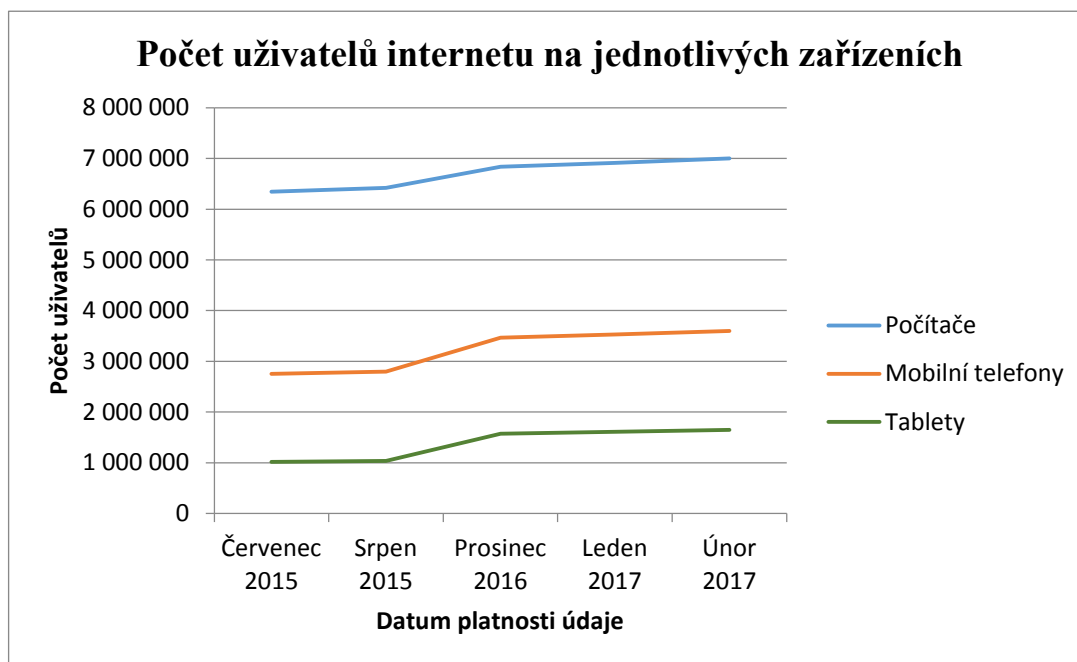
Tabulka 3.4. Počet uživatelů internetu na jednotlivých zařízeních

Druh zařízení	Červenec 2015	Srpen 2015	Prosinec 2016	Leden 2017	Únor 2017
Počítače	6 346 110	6 419 500	6 833 688	6 915 342	7 003 456
Mobilní telefony	2 753 171	2 799 573	3 463 311	3 529 132	3 598 867
Tablety	1 017 002	1 035 844	1 574 234	1 611 428	1 650 590

Zdroj: vlastní zpracování dle NetMonitor, 2017

Pro přehlednost byla tabulka 3.4 Počet uživatelů internetu na jednotlivých zařízeních přepracována do grafu 3.7 Počet uživatelů, z kterého je rostoucí tendence zřejmá. Stále rostoucí počet uživatelů je pro společnost pozitivní informací.

Graf 3.7 Počet uživatelů internetu na jednotlivých zařízeních



Zdroj: vlastní zpracování

Další vývoj byl zaznamenán v **prodeji přes internet**. Poptávka po online nakupování se rapidně zvýšila, což bylo příčinou toho, že došlo ke zvýšení počtu e-shopů od roku 2010 zhruba o 80 %. V roce 2015 byl odhadovaný počet e-shopů v ČR okolo 37 tisíc. V roce 2016 se počet e-shopů snížil o 600 na 36 200. Došlo však k rozšíření sortimentu, který je na e-shopech nabízen. Dle informací expertů se zvyšuje i podíl objednávek uskutečněných přes mobil. Čím dál, tím větší zájem o nakupování přes internet je dobrou známkou pro společnosti poskytující internetové služby (Finexpert.e15.cz, 2015).

Dle informací získaných z webových stránek jsou **kyberútoky** dalším, v poslední době často diskutovaným tématem. Nejen že dochází k zvyšování počtu uživatelů internetu, ale také narůstá počet kyberútoků. Neustále se vyvíjí a jakýkoli výpadek techniky nebo únik dat mohou mít fatální důsledky. Tento faktor je hrozbou pro všechny organizace bez ohledu na

velikost nebo lokalitu, čímž je zapotřebí reagovat na nové trendy. Je třeba využívat nejen běžná bezpečnostní řešení, ale samozřejmě by mělo být nasazení i preventivních technologií (např. emulace a extrakce hrozeb). Tento faktor by neměl být opomenut v žádné společnosti (Novinky.cz, 2016).

3.4 Finanční analýza

V této kapitole bude aplikována finanční analýza na společnost PODA a její nejbližší konkurenty využitím metody poměrových ukazatelů. Výpočty budou podloženy využitím vzorců uvedených v teoretické části této práce v podkapitole 2.7.4. Následně budou zjištěné hodnoty jednotlivých společností porovnány a řádně okomentovány. Zdrojem dat pro výpočet byly rozvahy a výkazy zisku a ztrát jednotlivých společností za rok 2011-2015.

3.4.1.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)

První skupinou analyzovaných ukazatelů jsou ukazatele rentability (výnosnosti). Do této skupiny patří celá řada ukazatelů, ale pro účely této práce byly zvoleny ukazatele ROA, ROE a ROS. Ukazatele rentability podávají informace o efektivitě podniku, jakým způsobem zhodnocuje vložené prostředky, přičemž je žádoucí růst této hodnoty v čase.

ROA – ukazatel rentability celkových – výpočet v tabulce 3.5 vychází ze vzorce 2.1. Jak již bylo v teoretické části vysvětleno, bude pro výpočet využita hodnota EAT (čistý zisk po zdanění), která se používá při mezipodnikovém srovnání. Hodnoty EAT a celková aktiva jsou v tis. Kč, výsledné hodnoty ROA jsou uvedeny v %.

Tabulka 3.5 výpočet ROA – rentabilita aktiv

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	12 862	25 247	34 675	19 171	36 839
Celková aktiva	174 820	253 596	216 757	229 829	263 817
ROA (v %)	7,4	10,0	16,0	8,3	14,0

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	8 684 000	6 776 000	5 695 000	3 998 000	6 799 000
Celková aktiva	88 982 000	79 199 000	73 949 000	74 290 000	30 268 000
ROA (v %)	9,8	8,6	7,7	5,4	22,5

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	-136 398	-1 638	-84 211	163 777	-116 997
Celková aktiva	11 911 072	11 150 314	10 027 529	14 380 197	4 270 902
ROA (v %)	-1,1	0,0	-0,8	1,1	-2,7

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	2 179	10 038	27 774	34 475	48 289
Celková aktiva	149 560	177 479	192 031	210 946	237 704
ROA (v %)	1,5	5,7	14,5	16,3	20,3

Zdroj: Rozvaha a VZZ jednotlivých společností, vlastní zpracování

Z výsledků je možné posoudit jaká je hospodářská situace jednotlivých podniků. Porovnatelnost mezi jednotlivými podniky je komplikovanější, vzhledem k charakteristickým vlastnostem jednotlivých společností. Jednotlivé společnosti procházejí různými vývoji, které přímo ovlivňují jednotlivé hodnoty. A to ať se jedná o akvizice nebo prodeje jednotlivých částí podniků. Výsledkem hospodaření společnosti UPC je dlouhodobě ztráta, kromě roku 2014, což značně dokazuje, že hospodaření této společnosti je dlouhodobě špatné. Značně se na ztrátě této společnosti podílí položka nákladové úroky.

Naopak průměrné hodnoty rentability aktiv za sledovaná období 2011 – 2015 společnosti PODA, O2 a SMART Comp jsou téměř srovnatelné. PODA – 11,1 %, O2 – 10,8 %, SMART Comp – 11,6 %. Průměrná hodnota 10,8 % od společnosti O2 je značně ovlivněna vývojem v r. 2015, kdy došlo k 1. 6. 2015 k odštěpení části závodu a vzniku nové společnosti CETIN. V důsledku rozdělení přešla ze společnosti O2 na společnost CETIN část jmění ve výši 36 660 mil. Kč, a to zejména pevná veřejná komunikační síť, fyzická infrastruktura mobilní veřejné komunikační sítě, data centra a další, což způsobilo značné snížení hodnoty aktiv společnosti O2. Tato změna měla značný vliv na výslednou hodnotu ROA v daném roce. Pokud by k tomuto snížení aktiv nedošlo, průměrná hodnota ROA by zřejmě nedosahovala ani

8 %. Závěrem se dá říci, že hospodářská situace analyzované společnosti PODA je příznivá a srovnatelná se společností SMART Comp.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu – tento ukazatel by měl mít rostoucí trend. Pro výpočet hodnot v tabulce 3.6 byl použit vzorec 2.3. Hodnoty EAT a vlastní kapitál jsou uvedeny v tis. Kč. Výsledné hodnoty ROE jsou uvedeny v %. Pokud by nebyly hodnoty vyjádřené procentuálně, udávaly by, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženou do podniku.

Tabulka 3.6 výpočet ROE – rentabilita vlastního kapitálu

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	12 862	25 247	34 675	19 171	36 839
Vlastní kapitál	78 290	103 694	97 554	120 640	155 787
ROE (v %)	16,4	24,3	35,5	15,9	23,6

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	8 684 000	6 776 000	5 695 000	3 998 000	6 799 000
Vlastní kapitál	69 097 000	60 574 000	55 749 000	54 153 000	18 344 000
ROE (v %)	12,6	11,2	10,2	7,4	37,1

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	-136 398	-1 638	-84 211	163 777	-116 997
Vlastní kapitál	2 529 547	2 613 031	2 634 592	3 689 201	926 671
ROE (v %)	-5,4	-0,1	-3,2	4,4	-12,6

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	2 179	10 038	27 774	34 475	48 289
Vlastní kapitál	24 140	35 938	65 208	101 311	151 528
ROE (v %)	9,0	27,9	42,6	34,0	31,9

Zdroj: Rozvaha a VZZ jednotlivých společností, vlastní zpracování

Jak již bylo v teoretické části objasněno, zvýšení rentability kapitálu může být důsledkem různých příčin. U společnosti PODA došlo v letech 2012 a 2013 ke zvýšení hodnoty dosaženého zisku. V roce 2012 byla zvýšená i hodnota vlastního kapitálu, ale výslednou hodnotou ROE bylo zvýšení ve srovnání s rokem 2011. V roce 2013 došlo k dalšímu zvýšení hodnoty ROE, což bylo zapříčiněno snížením hodnoty vlastního kapitálu. V roce 2014 došlo ke snížení výsledné hodnoty ROE, což bylo zapříčiněné poklesem dosaženého zisku (odpisy o 10 mil. vyšší než předešlý rok a opět došlo ke zvýšení hodnoty vlastního kapitálu, kterou v tomto roce značně ovlivňuje položka nerozdělený zisk minulých let ve výši necelých 62 mil. Kč – což může být známkou chybné investiční politiky podniku) Ve srovnání s ostatními konkurenty dosahovala společnost SMART Comp v letech 2012-2015 lepší reprodukce kapitálu než její konkurenti. Společnost PODA dosahuje vyšších hodnot vlastního kapitálu, ale vliv dosaženého zisku má vliv na konečnou hodnotu ROE značný dopad. Ve výsledku dosahuje vyšších hodnot ROE než společnost PODA. U konkurenta O2 docházelo v letech 2011-2014 ke snižování čistého zisku i vlastního kapitálu. Dokonce i hodnota ROE měla v těchto letech klesající charakter. V roce 2015 došlo ke zvýšení ROE konkurenta O2 na 37,1 %, což bylo příčinou odštěpení části závodu, čímž došlo k rapidnímu snížení vlastního kapitálu a zvýšení čistého zisku.

Průměrné hodnoty analyzované společnosti a jejich konkurentů v letech 2011-2015 dokazují, že konkurent SMART Comp s hodnotou 29,1 % umí reprodukovat vložený kapitál nejefektivněji. Následuje ho společnost PODA s průměrnou hodnotou 23,2 % a O2 15,7 %. Výsledky hospodaření v podobě ztráty od konkurenta UPC vypovídají o neefektivní reprodukci kapitálu.

ROS – rentabilita tržeb – pro zhodnocení tohoto ukazatele byl použit vzorec 2.4, do tabulky 3.7 Výpočet ROS, byla dosazena hodnota EBIT – zisk před zdaněním a úroky, vzhledem k tomu, že výsledné hodnoty mají sloužit pro mezipodnikové srovnání. Hodnoty EBIT a tržby jsou uvedeny v tis. Kč. Výsledné hodnoty ROS uvádí, kolik Kč připadá na 1 Kč tržeb.

Tabulka 3.7 Výpočet ROS – rentabilita tržeb

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	10 347	35 036	44 400	46 429	54 114
Tržby	174 134	174 489	280 666	289 558	358 076
ROS	0,06	0,20	0,16	0,16	0,15

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	10 139 000	8 344 000	7 445 000	5 178 000	6 438 000
Tržby	49 380 000	46 202 000	43 399 000	31 557 000	31 062 000
ROS	0,21	0,18	0,17	0,16	0,21

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	345 778	504 242	337 774	385 609	-14 951
Tržby	4 477 544	4 407 081	4 254 153	3 982 116	3 814 549
ROS	0,08	0,11	0,08	0,10	0,00

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT	7 285	13 887	30 399	44 391	60 560
Tržby	170 320	183 820	196 928	215 698	231 352
ROS	0,04	0,08	0,15	0,21	0,26

Zdroj: VZZ jednotlivých společností, vlastní zpracování

Vývoj u této hodnoty byl pro společnost PODA příznivý. V roce 2011 připadalo 0,06 Kč na 1 Kč tržeb. Tato hodnota se v roce 2012 zvýšila na 0,20 Kč a následně v roce 2013 klesla na 0,16 Kč, což se udrželo i v roce 2014. V roce 2015 došlo opět k malému snížení na 0,15 Kč. Některé zdroje uvádějí doporučenou hodnotu nad 10 %. Což společnost PODA od roku 2012 dosahuje. Vzhledem k tomu, že působnost konkurentů UPC a O2 je na celém území České republiky, jsou jejich tržby několikanásobně vyšší oproti analyzované společnosti a konkurentu SMART Comp. Konkurent O2 dosahuje vyšších hodnot než analyzovaná společnost, což je značně ovlivněno plošnější působností. Konkurent SMART Comp dosahoval v letech 2011-2013 nižších hodnot než společnost PODA, i když se hodnota ROS meziročně zvyšovala. V roce 2014-2015 však dosáhla vyšších hodnot než společnost PODA. U společnosti UPC se dosazením zisku před zdaněním a úroky výsledné hodnoty dostaly do kladných čísel, což svědčí o tom, že je zisk tohoto konkurenta značně ovlivněn úroky. I přesto nedosahují výsledné hodnoty tohoto konkurenta doporučené hodnoty, což může být důsledkem chybného řízení podniku.

3.4.1.2 Ukazatele likvidity

Vzhledem k tomu, že je tématem této diplomové práce analýza konkurence, bude tato podkapitola zaměřena na ukazatele celkové (běžné) likvidity, pro jehož výpočet byl použit vzorec 2.5. Získané hodnoty jednotlivých společností budou následně analyzovány a okomentovány. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, dosažená hodnota udává, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Hodnoty pro výpočet v tabulce 3.8 Celková (běžná) likvidita, jsou uvedené v tis. Kč.

Tabulka 3.8 Celková (běžná) likvidita

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	15 528	20 730	41 251	41 150	61 116
Krátkodobé závazky	48 209	55 976	59 318	52 390	56 253
Celková likvidita	0,32	0,37	0,70	0,79	1,09

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	15 881 000	11 364 000	11 489 000	10 920 000	8 848 000
Krátkodobé závazky	16 015 000	12 303 000	12 375 000	14 580 000	8 778 000
Celková likvidita	0,99	0,92	0,93	0,75	1,01

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	434 513	595 108	342 915	761 742	410 976
Krátkodobé závazky	812 784	891 400	843 835	1 678 481	1 096 528
Celková likvidita	0,53	0,67	0,41	0,45	0,37

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	30 074	51 251	65 097	72 281	90 045
Krátkodobé závazky	50 549	35 435	35 176	41 671	36 863
Celková likvidita	0,59	1,45	1,85	1,73	2,44

Zdroj: Rozvaha jednotlivých společností, vlastní zpracování

Doporučená hodnota běžné likvidity se má pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5, kdy této skutečnosti dosáhl pouze konkurent SMART Comp a to v letech 2013-2015, v roce 2012 se

k doporučené hodnotě blížil. Platební schopnost společnosti PODA má stále rostoucí tendenci, i když dosahovala nižších hodnot, rostoucí hodnota dokazuje schopnost podniku zlepšovat svou situaci. Velká hodnota pohledávek, které jsou po splatnosti více než 185 dní, jsou podstatným faktorem, který je příčinou zhoršené likvidity podniku. Konkurent O2 dosahuje poměrně stabilní hodnoty okolo 1, která sice není doporučenou hodnotou, ale vykazuje určitou stabilitu společnosti. V roce 2014 sice došlo ke snížení hodnoty likvidity, ale následně v roce 2015 došlo opět ke zvýšení. Tento výkyv byl způsoben krátkodobou finanční výpomocí v hodnotě 4 004 mil. Kč. Konkurent UPC dosahuje nejnižších hodnot z celé skupiny. Nízké hodnoty jsou způsobeny jak pohledávkami po splatnosti s dobou delší než 180 dní, tak i položkou dohadné účty pasivní, která je součástí krátkodobých závazků. Dle přílohy výroční zprávy společnosti UPC je tato položka tvořena nevyfakturovanými nákupy dlouhodobého majetku a služeb programingu. Z analyzované skupiny dosáhl nejlepších výsledků konkurent SMART Comp, který ve třech obdobích z pěti dosáhl doporučené hodnoty, čímž lze konstatovat, že platební schopnost tohoto konkurenta je v krátkodobém období velmi dobrá. Pro přehlednější porovnání byly výsledné hodnoty zpracovány do tabulky č. 3.9 Celková (běžná) likvidita – srovnávací tabulka.

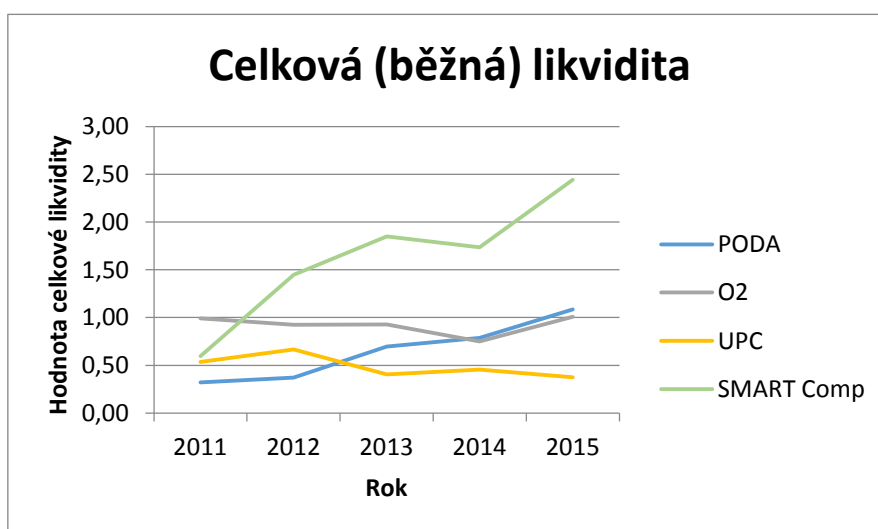
Tabulka 3.9 Celková (běžná) likvidita – srovnávací tabulka

Celková likvidita	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
PODA	0,32	0,37	0,70	0,79	1,09
O2	0,99	0,92	0,93	0,75	1,01
UPC	0,53	0,67	0,41	0,45	0,37
SMART Comp	0,59	1,45	1,85	1,73	2,44

Zdroj: Rozvaha jednotlivých společností, vlastní zpracování

Pro přehlednost vypočtených údajů byla tabulka 3.9 srovnávací tabulka celkové likvidity jednotlivých společností převedena do grafické podoby viz. graf 3.8 Celková (běžná) likvidita – srovnání jednotlivých společností.

Graf 3.8 Celková (běžná) likvidita – srovnání jednotlivých společností



Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracovaného grafu je zjevné, že platební schopnost podniku SMART Comp dosahuje ve srovnání s ostatními společnostmi mnohem lepších hodnot. Ostatní společnosti mohou různými opatřeními (např. snížením pohledávek po splatnosti starších než 180 dní, snížením dohadných účtů pasivních) zapracovat na zvýšení své platební schopnosti.

3.4.1.3 Ukazatele aktivity

Tato podkapitola bude zaměřena na jednotlivé ukazatele, které jsou zaměřené na hodnocení hospodaření s aktivy, jak analyzované společnosti, tak i její konkurence. Hodnoty pro výpočet jsou uvedené v tis. Kč.

Obrat celkových aktiv – ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje, zda jsou veškerá aktiva podniku efektivně využívána. Výsledná hodnota z tabulky 3.10 Obrat celkových aktiv udává, kolikrát je podnik schopen celková aktiva obrátit za rok, tedy počet obrátů za rok. Pro výpočet tohoto ukazatele byl použit vzorec 2.6.

Tabulka 3.10 Obrat celkových aktiv

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	174 134	174 489	280 666	289 558	358 076
Celková aktiva	174 820	253 596	216 757	229 829	263 817
Obrat aktiv	1,00	0,69	1,29	1,26	1,36

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	49 380 000	46 202 000	43 399 000	31 557 000	31 062 000
Celková aktiva	88 982 000	79 199 000	73 949 000	74 290 000	30 268 000
Obrat aktiv	0,55	0,58	0,59	0,42	1,03

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	4 477 544	4 407 081	4 254 153	3 982 116	3 814 549
Celková aktiva	11 911 072	11 150 314	10 027 529	14 380 197	4 270 902
Obrat aktiv	0,38	0,40	0,42	0,28	0,89

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	170 320	183 820	196 928	215 698	231 352
Celková aktiva	149 560	177 479	192 031	210 946	237 704
Obrat aktiv	1,14	1,04	1,03	1,02	0,97

Zdroj: Rozvaha a VZZ jednotlivých společností, vlastní zpracování

Společnost PODA dosahuje doporučené hodnoty 1 ve všech hodnocených letech, kromě roku 2012. Tento výkyv byl způsoben zvýšením hodnoty aktiv oproti roku 2011, a to v položce dlouhodobý hmotný majetek, který byl zvýšen o více než 70 mil. Kč. Rostoucí hodnota tohoto ukazatele v letech 2013-2015 dokazuje, že společnost efektivně hospodaří se svými aktivy. Pokud hodnoty za jednotlivé období převedeme na průměrnou hodnotu, zjistíme, že nejlepší hodnoty dosahuje právě společnost PODA, a to s hodnotou 1,12. Druhou nejlepší hodnotu má konkurent SMART Comp, která dosahuje průměrné hodnoty 1,04. Za zmínku však stojí, že od roku 2011 zatím dochází u této společnosti k poklesu této hodnoty. Hodnota z roku 2015 již nedosahuje ani doporučené hodnoty. Konkurent SMART Comp by se měl na hospodaření se svými aktivy zaměřit. Konkurent O2 a UPC nedosahuje ani doporu-

čené hodnoty 1, což je známkou špatného hospodaření s aktivy. O2 dosáhlo doporučené hodnoty pouze v roce 2015, což ale bylo způsobeno odštěpením části závodu, čímž došlo ke snížení hodnoty aktiv.

Doba obratu pohledávek – tato část je zaměřená na zhodnocení průměrné délky platební faktur vystavených podniky. Hodnoty v tabulce 3.11 Doba obratu pohledávek, jsou uváděny v tis. Kč, výsledné hodnoty jsou ve dnech a pro výpočet byl použit vzorec 2.7.

Tabulka 3.11 Doba obratu pohledávek

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky	6 400	5 556	15 918	13 458	22 450
Tržby	174 134	174 489	280 666	289 558	358 076
DO pohledávek	13,23	11,46	20,42	16,73	22,57

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky	8 273 000	7 732 000	7 062 000	7 194 000	6 560 000
Tržby	49 380 000	46 202 000	43 399 000	31 557 000	31 062 000
DO pohledávek	60,31	60,25	58,58	82,07	76,03

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky	232 794	424 152	221 948	543 068	297 011
Tržby	4 477 544	4 407 081	4 254 153	3 982 116	3 814 549
DO pohledávek	18,72	34,65	18,78	49,10	28,03

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky	22 503	32 053	36 765	52 402	43 136
Tržby	170 320	183 820	196 928	215 698	231 352
DO pohledávek	47,56	62,77	67,21	87,46	67,12

Zdroj: Rozvaha a VZZ jednotlivých společností, vlastní zpracování

Výše uvedené zjištěné hodnoty dosahují překvapivých hodnot, dá se říci, že až alarmujících. Splatnost faktur u všech společností je 14 dní. Analyzovaná společnost PODA dosahuje nejlepších hodnot, což je známkou platební kázně jejích klientů. Klienti konkurentů analyzované společnosti mají velmi špatnou platební kázeň. Vedení jednotlivých společností by se měli zaměřit na tento fakt.

Doba obratu závazků – pro výpočet tohoto ukazatele byly do tabulky 3.12 Doba obratu závazků, dosazeny hodnoty v tis. Kč. Výsledná hodnota je vyjádřena ve dnech a pro výpočet byl použit vzorec 2.8.

Tabulka 3.12 Doba obratu závazků

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Závazky	61 287	70 293	75 079	64 939	67 838
Tržby	174 134	174 489	280 666	289 558	358 076
DO závazků	126,70	145,03	96,30	80,74	68,20

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Závazky	19 885 000	18 625 000	18 200 000	20 137 000	11 924 000
Tržby	49 380 000	46 202 000	43 399 000	31 557 000	31 062 000
DO závazků	144,97	145,12	150,97	229,72	138,20

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Závazky	9 238 181	8 251 713	7 300 120	10 443 548	3 232 001
Tržby	4 477 544	4 407 081	4 254 153	3 982 116	3 814 549
DO závazků	742,76	674,06	617,76	944,14	305,02

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Závazky	80 613	66 335	66 756	72 678	65 737
Tržby	170 320	183 820	196 928	215 698	231 352
DO závazků	170,39	129,91	122,04	121,30	102,29

Zdroj: Rozvaha a VZZ jednotlivých společností, vlastní zpracování

Tento ukazatel je vyjádřením doby, na kterou dodavatelé poskytli obchodní úvěr, nebo také doby charakterizující platební morálku podniku vůči vlastním dodavatelům. Nejnižších hodnot dosahuje společnost PODA oproti svým konkurentům. Tuto hodnotu však nelze zhodnotit detailně pro jednotlivé společnosti. Každá společnost má různé doby splatnosti u svých dodavatelů, které nejsou zveřejněné.

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Proto je možné zjištěné hodnoty doby obratu závazků porovnat se zjištěnou dobou obratu pohledávek a konstatovat zda je obecné pravidlo splněno. Toto srovnání je provedeno v tabulce 3.13 Srovnání DO.

Tabulka 3.13 Srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
DO pohledávek	13,23	11,46	20,42	16,73	22,57
DO závazků	126,70	145,03	96,30	80,74	68,20

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
DO pohledávek	60,31	60,25	58,58	82,07	76,03
DO závazků	144,97	145,12	150,97	229,72	138,20

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
DO pohledávek	18,72	34,65	18,78	49,1	28,03
DO závazků	742,76	674,06	617,76	944,14	305,02

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
DO pohledávek	47,56	62,77	67,21	87,46	67,12
DO závazků	170,39	129,91	122,04	121,30	102,29

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny analyzované společnosti splňují podmínku obecného pravidla srovnání délky doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Pokud by byla doba obratu pohledávek delší než doba obratu závazků, dostaly by se společnosti do platební neschopnosti.

3.4.1.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Pro zhodnocení finanční stability byl zvolen ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech a stupeň krytí stálých aktiv.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio) – finanční stabilita jednotlivých podniků byla ověřena za použití vzorce 2.9. Hodnoty dosazené do tabulky 3.14 Podíl vlastního kapitálu na aktivech jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka 3.14 Podíl vlastního kapitálu na aktivech

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	78 290	103 694	97 554	120 640	155 787
Celková aktiva	174 820	253 596	216 757	229 829	263 817
Podíl VK na A	44,8	40,9	45,0	52,5	59,1

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	69 097 000	60 574 000	55 749 000	54 153 000	18 344 000
Celková aktiva	88 982 000	79 199 000	73 949 000	74 290 000	30 268 000
Podíl VK na A	77,7	76,5	75,4	72,9	60,6

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	2 529 547	2 613 031	2 634 592	3 689 201	926 671
Celková aktiva	11 911 072	11 150 314	10 027 529	14 380 197	4 270 902
Podíl VK na A	21,2	23,4	26,3	25,7	21,7

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	24 140	35 938	65 208	101 311	151 528
Celková aktiva	149 560	177 479	192 031	210 946	237 704
Podíl VK na A	16,1	20,2	34,0	48,0	63,7

Zdroj: Rozvaha jednotlivých společností, vlastní zpracování

Meziročně dochází u analyzované společnosti PODA a jejího konkurenta k nárůstu tohoto ukazatele, který vykazuje schopnost krýt majetek vlastními zdroji. Naopak u konkurenta O2 dochází k meziročnímu poklesu v každém roce sledovaného období. Konkurent UPC zaznamenal v roce 2012 a 2013 nárůst, který byl doprovázen následným poklesem v roce 2014 i 2015. Rostoucí hodnoty ukazatele jsou známkou upevňování finanční stability.

Celková zadluženost (Debt ratio) – pro výpočet věřitelského rizika byl použit vzorec 2.10. Hodnoty pro výpočet jsou uvedené v tabulce 3.15 Celková zadluženost v tis. Kč.

Tabulka 3.15 Celková zadluženost

PODA	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí kapitál	34 233	78 835	42 274	42 673	39 375
Celková aktiva	174 820	253 596	216 757	229 829	263 817
Celková zadluženost	19,6	31,1	19,5	18,6	14,9

O2	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí kapitál	3 060 000	3 031 000	5 044 000	7 242 000	3 000 000
Celková aktiva	88 982 000	79 199 000	73 949 000	74 290 000	30 268 000
Celková zadluženost	3,4	3,8	6,8	9,7	9,9

UPC	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí kapitál	9 326 207	8 365 056	7 322 519	10 530 108	3 246 626
Celková aktiva	11 911 072	11 150 314	10 027 529	14 380 197	4 270 902
Celková zadluženost	78,3	75,0	73,0	73,2	76,0

SMART Comp	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí kapitál	118 723	135 335	121 756	104 678	81 737
Celková aktiva	149 560	177 479	192 031	210 946	237 704
Celková zadluženost	79,4	76,3	63,4	49,6	34,4

Zdroj: Rozvaha jednotlivých společností, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, jakou částí se podílejí věřitelé na celkovém majetku podniku. Čím vyšší hodnota zadluženost vykazuje, tím vyšší riziko věřitelé podstupují. Nejnížší hodnoty dosahuje konkurent O2. Analyzovaná společnost PODA také vykazuje nízkou hodnotu zadluženosti. Zvýšení bylo zaznamenáno v roce 2012, kdy došlo ke zvýšení cizích zdrojů. Následně docházelo meziročně až do roku 2015 k poklesu hodnoty zadlužení. Pokrok dosáhl i konkurent SMART Comp, který v prvním roce sledovaného období vykazoval vysokou hodnotu zadluženosti, která postupně po celou dobu meziročně klesá, což je známka správné struktury financování. Konkurent UPC dosahuje v celém sledovaném období vysokou zadluženost, kdy hodnota tohoto ukazatele převyšuje 70 % ve všech letech.

Po zhodnocení jednotlivých ukazatelů lze konstatovat, že finanční zdraví společnosti PODA je velmi dobré. Velmi dobrých hodnot dosahuje také společnost SMART Comp. Nejen že je tato společnost velmi blízkým konkurentem, ale finanční strukturou je také srovnatelná. Co se týče výsledných hodnot, dokazuje, že může být v budoucnu hrozbou pro společnost PODA, jelikož je její vývoj i finanční zdraví velice podobné. Výsledky společnosti O2 dokazují, že společnost dosahuje také dobrých výsledků. Hodnoty, které byly pro srovnání se společností O2 použity, jsou však ve značné míře složeny z tržeb za mobilní služby a pevnou telefonní linku. Vzhledem k tomu, že je globálním poskytovatelem služeb, lze říci, že se jedná určitě o konkurenta s poměrně dobrým finančním zdravím, který v jakékoli lokalitě bude společností PODA konkurencí. Společnost UPC dosahuje záporných hodnot u některých ukazatelů, což je příčinou vysokých nákladových úroků. Vzhledem k tomu, že UPC má své působení i v zahraničí a ve skupině dochází k poskytování úvěrů např. pro uskutečňování akvizic, může tímto způsobem docházet k záporným výsledkům. Tyto hodnoty by byly pro jinou společnost v dlouhém období známkou špatné finanční situace, která by mohla vést k likvidačním problémům.

4. Návrhy a doporučení

SWOT analýza společnosti PODA

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části, SWOT analýza je podkladem nejen k sestavení vhodné strategie podniku, ale i k analýze konkurence dané společnosti. V této části bude provedená SWOT analýza společnosti PODA formou diagramu viz. obr. 3.7 SWOT analýza PODA, která bude následně řádně okomentována, aby bylo zřejmé, co přesně je jednotlivými pojmy myšleno.

Obr. 3.7 SWOT analýza PODA

SWOT analýza PODA		
Vnitřní okolí	Silné stránky	Slabé stránky
	Klientská centra, Klientská zóna Kvalita služeb a servisu Dobré jméno v regionu Zaměstnanci Stabilní cenová politika Filosofie společnosti Věrnostní program Inovátor technologií Vlastní datová síť Korektní přístup při získávání zákazníka Silné zázemí pro další investice Dobrá hodnota DO pohledávek Dobré výsledky rentability a likvidity Vnitřní informační systém společnosti Dobré vztahy s dodavateli	Klientská zóna - grafika, orientace Reklama Rozšiřování služeb pomalý proces Firemní a mobilní služby Lokalizace služeb
Vnější okolí	Příležitosti	Hrozby
	Rozšíření služeb do dalších regionů Upevnění pozice mimo severní Moravu Rozšíření služeb - klienti s jednou službou TV služby v lokalitách kde je pouze internet Marketing mimo Moravskoslezský kraj Firemní klientela - zaměření se na tuto skupinu Mobilní služby Snížení sazby DPH Technologický vývoj - pokračovat v inovacích	Regulace ze strany ČTÚ Legislativa Technologický vývoj - rychlost vývoje Konkurence - cenová válka, marketing Regionální konkurence Zvýšení sazby DPPO, inflace

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky jsou pro dobrý rozvoj společnosti bezpochyby velmi důležité. Společnost si za dobu svého působení vybudovala na trhu velmi dobré jméno. Cenová politika společnosti byla oproti konkurenci založena na stabilitě, čímž si společnost získala velké množství klientů – „Průběžné zvyšování kvality služeb se zachováním stabilní ceny“. Byla vybudována klientská centra s motivem být blíže svým klientům. Pro další usnadnění komunikace s klienty byla vývojovým oddělením vytvořena klientská zóna, která umožnila nejen komunikaci s klientským centrem bez potřeby osobní návštěvy nebo telefonního kontaktu, ale hlavním plusem se stala funkce ovládání služeb z pohodlí domova. Další výhodou je věrnostní program, který si klienti velmi oblíbili. Velkou předností společnosti jsou kvalitní služby a servis, což je známkou rostoucího počtu klientů. Služby jsou poskytovány na vlastním řešení (vlastní vybudované sítě), což je zřejmě nejsilnější stránkou společnosti, která umožňuje poskytovat služby na kvalitní úrovni. Zaměstnanci jsou bez pochyby velmi silnou stránkou. Velká pozornost je totiž věnována nejen jejich výběru, ale i rozvoji a prohlubování kvalifikace a odborných znalostí, což se odráží v kvalitě, vysokém nasazení a jejich loajalitě. Činnost zaměstnanců usnadňuje vlastní vnitřní informační systém, který byl vybudovaným vývojovým oddělením. Celková firemní filosofie byla postavena na orientaci na zákazníka, a to od začátku celého procesu práce s klientem (korektní přístup získání zákazníka, individuální přístup k zákazníkovi a kvalita péče o klienta). Z technologického hlediska se společnost drží mezi inovátory (lídr na trhu). Průběžně je sledován vývoj technologií, kdy jsou starší technologie nahrazovány novějšími, což umožňuje rozšiřování služeb o novinky. Co se týče technologií, stojí za zmínku i velmi dobré vztahy s dodavateli. Společnost disponuje silným záze-
mím pro další investice, což umožňuje držet krok s technologickým vývojem, budování sítí v nových oblastech a akvizice, které usnadňují vstup do nových oblastí.

Slabou stránkou je lokalizace služeb, což má mnohdy vliv nejen na možnosti poskytovaných služeb, ale i na marketingovou činnost společnosti. Vzhledem k velké konkurenci v poskytování firemních a mobilních služeb, shledává společnost PODA tento segment služeb prozatím za slabou stránku. Co se týče mobilní služby (internet v telefonu), je slabou stránkou nedostatečná reklama o možnosti využívání této služby. Dalším úskalím je příliš pomalý proces v rozšiřování služeb, který je mnohdy ovlivněn legislativou. Z pohledu zákazníka musím shledat slabou stránkou i v grafice a orientaci v klientské zóně.

Příležitostí je určitě rozšíření činnosti do dalších měst, další akvizice nebo rozšíření služeb. Vzhledem k tomu, že společnost již upevnila svou pozici na území severní Moravy, měla by se snažit upevňovat svou pozici i v dalších regionech, ve kterých již služby poskytu-

je. Jak již bylo zmíněno, slabou stránkou společnosti je segment mobilní sítě a firemní služby, což je samozřejmě i příležitostí pro zlepšení pozice společnosti v této oblasti. Momentálně jsou v řadách klientů i klienti využívající pouze jednu službu, kteří jsou zároveň příležitostí pro rozšíření využívaných služeb. Vzhledem k stále vyvíjejícím se technologiím je další příležitostí i možnost poskytování televizních služeb v lokalitách, kde síť umožňuje prozatím pouze poskytování internetových služeb. V neposlední řadě je třeba myslet i na marketing a lepší informovanosti o povědomí společnosti mimo oblast severní Moravy.

Hrozbou je jednoznačně konkurence. V různých oblastech je různá konkurence a každá z nich využívá jiný konkurenční boj (kvalita, cena, marketing). Společnost využívá strategie v podobě stabilní ceny, a proto je pro ní podstatnou hrozbou cenová válka ze strany konkurence. Mezi další faktory, které mohou ohrožovat činnost podniku, patří legislativa (právní omezení nadstavbových funkcí, autorskoprávní omezení televizního vysílání - nahrávání) a regulace ze strany ČTÚ. Rychlý růst společnosti může mít za důsledek ztrátu individuálního přístupu k zákazníkovi. Lokální poskytování služeb může mít za následek zaměření se na požadavky klientů v dané oblasti a aplikací těchto zkušeností na nové oblasti, což může být správným rozhodnutím, ale naopak to může být i hrozbou, pokud společnost nebude aktivně naslouchat požadavkům klientů jiných oblastí, kde by bylo zapotřebí svou nabídku upravit. Může dojít ke zrychlení technologického vývoje, což by mělo značný dopad na zvýšení investic do inovací.

Shrnutí SWOT analýzy – lze konstatovat, že společnost PODA je rozvíjející se společnost, která tento fakt dokazuje svou výkonností od svého založení. Společnost disponuje řadou silných stránek, což jí umožňuje v porovnání s konkurencí udržovat si své dobré postavení. Slabé stránky mohou být zároveň příležitostmi, kterým společnost určitě musí věnovat svou pozornost. Jsou to faktory, které společnost může svou činností ovlivňovat na rozdíl od hrozeb. Hrozby nemůže společnost ovlivnit, ale může být na ně připravená. Vzhledem k tomu, že pro srovnání byla vybrána za nejbližší konkurenci jedna lokální společnost a dvě globální, je zřejmé, že globální společnosti budou hrozbou pro společnost v jakékoli lokalitě, kterou společnost PODA zvolí pro svůj další rozvoj.

Na základě použitých metod lze konstatovat, že si společnost PODA na telekomunikačním trhu vede velmi dobře. PEST analýzou byly charakterizovány nejpodstatnější faktory,

kteřé mají vliv na budoucí vývoj. Finanční analýzou bylo ohodnocené finanční zdraví jak analyzované společnosti, tak i jejich nejbližších konkurentů. Následně byla provedena SWOT analýza. Vzhledem k velkému tlaku ze strany konkurence je podstatné, aby se společnost i nadále rozvíjela. Na základě všech poznatků, zjištěných v aplikační části, shledávám pro společnost následující doporučení:

- upevnit postavení na trhu mimo oblast severní Moravy, kde již své prvenství společnost získala a zároveň udržení prvenství na severní Moravě,
- zvyšování tržního podílu na trhu (možnými akvizicemi a fúzemí), což dobrá finanční situace společnosti umožňuje,
- zvyšování konkurenceschopnosti,
- velkou výhodou společnosti je stabilní cenová politika, kterou by měla společnost i nadále uplatňovat,
- vzhledem k oboru podnikání této společnosti je důležité, aby i nadále pokračovala v budování nových telekomunikačních sítí a sledování vývoje technologií,
- rozšiřování počtu klientů (např. zmíněným budováním nových sítí, rozvojem marketingové činnosti, akvizicemi a fúzemí),
- rozšiřování služeb stávajících klientů,
- zlepšit svou pozici v poskytování firemních a mobilních služeb a
- vzhledem k zjištěným vlastnostem společnosti SMART Comp považovat tuto společnost za hrozbu. Rozvoj této společnosti je velmi podobný rozvoji analyzované společnosti a zaujímá část společného trhu. Nemělo by docházet k podceňování této společnosti.

Jedná se o velice atraktivní odvětví, náročné nejen pro udržení dosavadní pozice, rozvoj tržního podílu, ale i obstání tlaku konkurence. Konkurence je velmi silná, avšak společnost disponuje velmi silnou finanční stabilitou, velkým podílem vlastního kapitálu na aktivech a velkým množstvím silných stránek. Velkou předností je vedení společnosti, které svou činností dokazuje, že zvolilo správnou strategii a společnost vzkvétá, což dokazuje zvyšováním tržního podílu.

5. Závěr

Cílem této práce byla analýza konkurence společnosti v oblasti telekomunikačních služeb. Analýza byla aplikována na společnost PODA a její nejbližší konkurenty. Vnější prostředí této oblasti bylo analyzováno PEST analýzou. Následně byly vyvozené prognózy, které by mohly mít vliv na budoucí vývoj společnosti. Vzhledem k špatné dostupnosti dat byl pro analýzu vybrán jeden lokální a dva globální konkurenti. Portfolio poskytovaných služeb také není zcela totožné. I když se nejedná o velikostně a nabídkou služeb totožné společnosti, které by měly být pro analýzu konkurence srovnávány, jedná se o nejbližší konkurenci, se kterou se společnost utká v konkurenčním boji v regionech, kde již služby poskytuje. Na společnost PODA a její konkurenty byla aplikována finanční analýza metodou poměrových ukazatelů pro zjištění finančního zdraví jednotlivých společností. Výsledné hodnoty byly následně porovnány a řádně okomentovány. Do návrhu a doporučení byla zahrnuta SWOT analýza společnosti PODA. Analýza konkurence je důležitou součástí strategického řízení společnosti. Neznalost konkurenčního prostředí a samotné konkurence může mít pro každou společnost fatální následky.

V úvodu této práce bylo představeno téma práce a cíl. Teoretická část byla zaměřena na přiblížení celé problematiky analýzy konkurence za pomoci odborné literatury, a to od definice základních pojmů, analýzy okolí až po jednotlivé druhy analýz. Následně byla v praktické části přiblížena charakteristika společnosti PODA a jejich nejbližších konkurentů. Na základě teoretické části byly jednotlivé metody aplikovány a výsledky zhodnoceny. Výsledné hodnoty byly podkladem návrhům pro společnost PODA.

Společnost PODA má spoustu věrných klientů a dobré postavení na trhu. Příčinou tohoto faktu jsou převážně služby vysoké kvality a stabilní cenová politika. Každá společnost má své silné a slabé stránky a vždy je co zdokonalit. Pokud si chce udržet své postavení na severní Moravě a získat prvenství i v jiných lokalitách, je potřeba se zaměřit na minimalizaci slabých stránek, využít všechny příležitosti, které upevní konkurenční výhodu a přilákají další spokojené zákazníky, čímž si společnost upevní svou pozici na trhu. Společnost musí sledovat situaci na konkurenčním prostředí i v oblasti celého trhu, musí být připravena na různé varianty, které mohou nastat a průběžně se přizpůsobovat změnám.

Společnost je od začátku zaměřena na potřeby zákazníka a v této strategii by určitě měla pokračovat, protože právě spokojení zákazníci jsou základem celého úspěchu a nových možností.

Výsledky diplomové práce poskytly managementu společnosti informace o okolí podniku a přehled o fungování firmy i jejich konkurentů. Vzhledem k možnosti aplikovat návrhy a doporučení lze vytýčený cíl považovat za dosažený.

Seznam literatury:

Odborná literatura

- 1) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- 2) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 3) DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 4) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- 5) GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 6) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- 7) JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2007. ISBN 9780273711919.
- 8) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- 9) KOTLER, Philip. a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012. ISBN 978-0-13-210292-6.
- 10) *Občanský zákoník: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích); Zákon o mezinárodním právu soukromém: 2014: úplná znění*. Olomouc: ANAG, 2013-, s. 112. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-855-0.
- 11) PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.
- 12) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
- 13) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- 14) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

- 15) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- 16) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- 17) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 18) VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 16. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- 19) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 131-132. (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Online zdroje:

- 20) ČNB: *Prognóza inflace* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflation
- 21) ČNB: *Prognóza HDP* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
- 22) ČNB: *Prognóza vývoje sazeb PRI-BOR* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR
- 23) ČSÚ: *Vývoj počtu cizinců v ČR* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>
- 24) ČTÚ: *Vznik ČTÚ* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/urad>
- 25) *Finexpert.e15.cz: Počet e-shopů v ČR* [online]. 2015 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/pocet-e-shopu-v-cesku-vzrostl-behem-peti-let-o-80--cesi-stale-vice-nakupuji-obleceni-a-obuv>
- 26) *Hospodářské noviny: Dražba frekvencí* [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65617780-ctvrty-operator-se-hlasi-o-slovo-na-drazbu-frekvence-pro-sit-5g-se-chystaji-ceske-radiokomunikace-a-air-telecom>
- 27) *Hospodářské noviny: Jednotná sazba DPH* [online]. 2012 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: https://ihned.cz/c3-59010910-000000_d-59010910-od-ledna-by-mela-platit-jednotna-dph-17-5
- 28) *NetMonitor: Počet uživatelů na jednotlivých zařízeních* [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz>

29) *Novinky: Počet kybernetických útoků* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/internet-a-pc/bezpecnost/423754-pocet-kybernetickych-utoku-roste-cesi-se-ale-prilis-bat-nemusi.html>

30) *Seznam: Progresivní zdanění* [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/zpravy/clanek/cssd-pred-volbami-ozivila-progresivni-zdaneni-strela-mimo-terc-reaguji-analytici-28227>

Ostatní zdroje

31) Výroční zprávy 2011 – 2015 z obchodního rejstříku - PODA

32) Výroční zprávy 2011 – 2015 z obchodního rejstříku - O2

33) Výroční zprávy 2011 – 2015 z obchodního rejstříku - UPC

34) Výroční zprávy 2011 – 2015 z obchodního rejstříku - SMART Comp

Seznam grafů

Graf 3.1 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

Graf 3.2 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty

Graf 3.3 Vývoj HDP

Graf 3.4 Vývoj míry inflace

Graf 3.5 Vývoj průměrné měsíční mzdy (na přepočtené počty zaměstnanců) v Kč

Graf 3.6 Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji

Graf 3.7 Počet uživatelů internetu na jednotlivých zařízeních

Graf 3.8 Celková (běžná) likvidita – srovnání jednotlivých společností

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Okolí podniku	10
Obr. 3.1 Návrh progresivního zdanění	42
Obr. 3.2 Prognóza inflace	46
Obr. 3.3 Prognóza vývoje sazeb PRI-BOR	48
Obr. 3.4 Odhad vývoje stárnutí obyvatelstva	49
Obr. 3.5 Prognóza věkového rozvrstvení obyvatelstva v roce 2050	50
Obr. 3.6 Vývoj počtu cizinců v ČR podle typu pobytu	51
Obr. 3.7 SWOT analýza PODA	72

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob	41
Tabulka 3.2 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty	43
Tabulka 3.3. Vývoj počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji	52
Tabulka 3.4. Počet uživatelů internetu na jednotlivých zařízeních	54
Tabulka 3.5 výpočet ROA – rentabilita aktiv	56
Tabulka 3.6 výpočet ROE – rentabilita vlastního kapitálu	58
Tabulka 3.7 výpočet ROS – rentabilita tržeb	59
Tabulka 3.8 Celková (běžná) likvidita	61
Tabulka 3.9 Celková (běžná) likvidita – srovnávací tabulka	62
Tabulka 3.10 Obrat celkových aktiv	64
Tabulka 3.11 Doba obratu pohledávek	65
Tabulka 3.12 Doba obratu závazků	66
Tabulka 3.13 Srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu zásob	67
Tabulka 3.14 Podíl vlastního kapitálu na aktivech	68
Tabulka 3.15 Celková zadluženost	69

Seznam použitých zkratek

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSSD – Česká strana sociálně demokratická

DPFO – daň z příjmu fyzických osob

DPPO – daň z příjmu právnických osob

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – čistý zisk po zdanění

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EU – Evropská unie

GPON - Gigabit Passive Optical Network

IPTV - Internet Protocol Television

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Vřesině u Hlučína dne 19. 4. 2017

.....
Jana Vřesinová
Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Historie společnosti PODA

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti PODA a. s. v roce 2015

Příloha č. 1

Historie společnosti PODA

- 1996 - PODA (Martin Šigut jako OSVČ) připojuje první klienty k internetu
- 1997 - PODA buduje zárodky své bezdrátové sítě
- 1998 - zápis PODA s.r.o. do obchodního rejstříku
- 2002 - PODA rozšiřuje portfolio služeb i pro domácnosti
- 2004 - otevření pobočky v Brně
- 2005 - nově v nabídce i pevné telefonní linky
- 2006 - probíhá fúze PODA se společností TELTECH COM a.s. známou pod značkou Netopýr
- 2007 - PODA začíná budovat optickou infrastrukturu na Ostravsku
- 2008 - zahájení televizního vysílání PODA IPTV, změna právní formy na akciovou společnost
- 2009 - začátek výstavby vlastní optické sítě v Brně, akvizice ERKOR Ostrava, s.r.o.
- 2010 - PODA realizuje projekt digitalizace TV v 34 000 bytech společnosti RPG Byty, s.r.o.
- 2011 - otevření datacentra PODA
- 2012 - akvizice společnosti SkyNet, a.s., sloučením vzniká 4. největší alternativní telekomunikační operátor v ČR
- 2013 - spuštění provozu mobilních služeb PODA Mobil
- 2014 - zahájení výstavby vlastní optické sítě v Praze, akvizice pražské části GREPA Networks s.r.o.
- 2015 - PODA se stává operátorem s největším počtem optických přípojek v ČR, akvizice pražské části CATR spol. s r.o.
- 2016 - 20 let působnosti na trhu

Organizační struktura společnosti PODA v roce 2015

